



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
اختصاص تسويق

أثر إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي للشركات
دراسة مسحية في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

**The Effect of Customer Relationship Management on Firms
Financial Performance
-A Survey on Companies Listed in Damascus Security
Exchange-**

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في التسويق

إعداد الطالبة: سلمى غسان العظمة

إشراف الدكتور: مهند نبيل أرناؤط

2015

قرار لجنة الحكم على الرسالة



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
اختصاص تسويق

عنوان الرسالة: " أثر إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي للشركات دراسة مسحية في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

إعداد الباحثة: سلمى غسان العظمة

قدمت هذه الرسالة لنيل درجة الماجستير في التسويق من جامعة دمشق "

تاريخ المناقشة: / /

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة:

١- الدكتور

رئيساً في كلية الاقتصاد / جامعة دمشق / إدارة الأعمال

٢- الدكتور

مشرفاً في كلية الاقتصاد / جامعة دمشق / إدارة الأعمال

٣- الدكتور

عضواً في كلية الاقتصاد / جامعة دمشق / إدارة الأعمال

التصريح

أثر إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي للشركات
دراسة مسحية في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

أصِرَّح بأن هذه الدراسة غير مقتبسة ، أو منقولة ، أو محرّفة من أي عمل
علمي آخر ، ولم يسبق أن قُبِلْتُ للحصول على أية شهادة ، أو درجة علمية.

التاريخ: / / ٢٠

اسم الطالبة
سلمى غسان العظمة

التوقيع

الإهداء

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمة الحياة
وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وتفوقي وحنانها بلسم جراحي إلى
أغلى الحبايب

أمي الحبيبة.....

إلى من علمني العطاء بدون انتظار ... إلى من أحمل اسمه بكل فخر ... إلى صاحب القلب
الأبيض والصدر الرحب... إلى الذي علمني إن الحياة محبة وصدق وعمل وصبر...

أبي الغالي.....

إلى من شاركوني الدمعة والبسمة إلى من أرجو لهم النجاح المستمر

إخوتي

إلى كل من ساندني ووقف بجانبني وشجعني على إتمام هذه الرسالة

عائلتي وأصدقائي

شكر وتقدير

الشكر لله سبحانه وتعالى أولاً على نعمه التي أنعمها علينا وتوفيقه لي لإتمام هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان إلى:

الأستاذ الدكتور مهند نبيل ارناؤوط.....

"الأستاذ في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد/جامعة دمشق"

لتفضله مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة، وحرصه الدائم على تقديم الملاحظات القيمة طوال فترة إعداد هذه الرسالة.... فكل الشكر والامتنان لسيادته وجزاه الله تعالى خيراً.

كما أتقدم بالشكر إلى زملائي العاملين في الجامعة الافتراضية السورية لمساعدتهم لي في إتمام البحث المرافق للدراسة وإمدادي مشكورين بالمعلومات والبيانات المساعدة لإتمام هذا البحث.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع العاملين في كلية الاقتصاد/جامعة دمشق، الكادر الإداري والتعليمي لجهودهم المبذولة ومساعدتي في الإجابة على كافة الاستفسارات.

كما أتقدم بالشكر لأصدقائي وزملائي في الجامعة الافتراضية السورية على مساندتهم ودعمهم لي خلال فترة انجاز الرسالة.

ملخص البحث باللغة العربية

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية ، إضافةً إلى التعرف على دور ولاء العملاء كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والأداء المالي . وكذلك التعرف تأثير إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي في ظل وجود (الرافعة المالية وحجم المنظمة كمتغيرات ضابطة). ولتحقيق هذه الأهداف فقد تم تطوير استبيان بغية جمع البيانات من عملاء الشركات المدرجة وقد بلغ عددهم (363) عميل.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : (1) أن إدارة علاقات العملاء مطبقة بشكل جيد في المنظمات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية ، وأن الأبعاد الأكثر تطبيقاً هي وعلى الترتيب (التركيز على التنظيم - التركيز على التكنولوجيا - التركيز على إدارة المعرفة - التركيز على العميل - اقتناع ودعم الإدارة العليا). (2) إن درجة ولاء العملاء في المنظمات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية هي درجة جيدة ، وأن أكثر أبعاد الولاء توافراً هي (الاتصالات - تكاليف التحول - جودة الخدمة - الالتزام - الرضا - الثقة - الصورة الذهنية) على الترتيب. (3) وجود أثر إيجابي ذو ذات دلالة إحصائية لإدارة علاقات العملاء في ولاء العملاء . وقد تبين أن الأبعاد الأكثر تأثيراً في الولاء هي وعلى الترتيب (التركيز على إدارة المعرفة ، يليه قناعة ودعم الإدارة العليا ، التركيز على التكنولوجيا ، التركيز على العميل ، التركيز على التنظيم). (4) وجود أثر إيجابي ضعيف ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات العملاء وكل من (معدل حصة السهم الواحد من الأرباح - معدل العائد على الأصول - معدل العائد على حقوق الملكية - وسطي أسعار الإغلاق السابق). (5) توصلت الدراسة إلى أن الولاء يتوسط العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وكل من (حصة السهم العادي الواحد من الأرباح - ووسطي أسعار الإغلاق السابق) جزئياً ولكن بشكل غير معنوي .وفي المقابل ، فقد تبين أن الولاء لا يتوسط العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وكل من (معدل العائد على الأصول - معدل العائد على حقوق الملكية). (6) توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير لإدارة علاقات العملاء في حصة السهم الواحد من الأرباح في حال وجود الرافعة المالية وحجم الشركة كمتغيرين ضابطين. وفي المقابل ، فقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة علاقات العملاء في كل من (معدل العائد على الأصول - معدل العائد على حقوق الملكية - وسطي أسعار الإغلاق السابق) في حال وجود الرافعة المالية وحجم الشركة كمتغيرين ضابطين ، إلا أن هذا التأثير ليس له دلالة إحصائية.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة الحكم على البحث
ت	تصريح
ث	إهداء
ج	شكر وتقدير
ح	ملخص البحث باللغة العربية
خ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ش	قائمة الأشكال
ش	قائمة الملاحق

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

٢	١- مصطلحات الدراسة
٦-٢	٢- خلفية الدراسة
١٢	٣- أسئلة الدراسة
١٣-١٢	٤- أهداف الدراسة
١٣	٥- أصالة الدراسة
١٤	٦- أهمية الدراسة
١٨-١٥	٧- منهجية الدراسة
٢١-١٨	٨- النموذج المقترح للدراسة
٢٢-٢١	٩- فرضيات الدراسة
٢٢	١٠- محددات الدراسة

الفصل الثاني : الأداء المالي

٢٦-٢٤	١- مفهوم الأداء المالي
٢٨-٢٦	٢- تقييم الأداء المالي
٣٣-٢٩	٣- مؤشرات تقييم الأداء المالي
٢٩	١/٣ العائد على حقوق الملكية
٣٠	٢/٣ العائد على الاستثمار
٣٢	٣/٣ القيمة السوقية للسهم
٣٢	٤/٣ ربحية السهم العادي الواحد
٣٣	٤- أثر الرافعة المالية في الأداء المالي
٣٨	٥- أثر حجم المنظمة في الأداء المالي

الفصل الثالث : ولاء العملاء

٤٢	١- مفهوم ولاء العملاء
٤٣	٢- مقاييس ولاء العملاء
٥٠	٣- استراتيجيات الحفاظ على ولاء العملاء
٥١	٤- برامج ولاء العملاء
٥٢	٥- سلم ولاء العملاء
٥٢	٦- كلمة الفم
٥٣	٧- أثر ولاء العملاء في الأداء المالي

الفصل الرابع : إدارة علاقات العملاء

٥٦	١- تعريف إدارة علاقات العملاء
٥٨	٢- أنواع إدارة علاقات العملاء
٦٠	٣- أهداف إدارة علاقات العملاء
٦٣	٤- فوائد إدارة علاقات العملاء
٦٤	٥- مستويات العلاقة مع العملاء
٦٥	٦- تطور إستراتيجية إدارة علاقات العملاء
٦٦	٧- مقاييس إدارة علاقات العملاء
	١/٧ التركيز على العميل
٧١	١/١/٧ مفهوم التركيز على العميل
٧٤	٢/١/٧ أسباب التركيز على العميل
٧٥	٣/١/٧ إدارة محفظة العملاء.
٧٥	٤/١/٧ محاور التركيز على العميل
٧٧	٥/١/٧ مقاييس ربحية العملاء.
٨٠	٦/١/٧ أثر التركيز على العميل في الأداء المالي
	٢/٧ التركيز على التنظيم
٨٢	١/٢/٧ مفهوم التركيز على التنظيم:
٨٣	٢/٢/٧ محاور التركيز على التنظيم:
٨٩	٣/٢/٧ أثر التركيز على التنظيم في الأداء المالي
	٣/٧ التركيز على التكنولوجيا
٩٠	١/٣/٧ تمهيد
٩١	٢/٣/٧ أتمتة الأنشطة الرئيسية في إدارة علاقات العملاء.
٩٥	٣/٣/٧ قواعد البيانات المتعلقة بالعملاء
٩٩	٤/٣/٧ أثر التركيز على التكنولوجيا في الأداء المالي
	٤/٧ التركيز على إدارة المعرفة
١٠٠	١/٤/٧ تعريف إدارة المعرفة:
١٠١	٢/٤/٧ أنواع المعرفة في إدارة علاقات العملاء
١٠٢	٣/٤/٧ مكونات نظام إدارة المعرفة.
١٠٢	٤/٤/٧ خصائص معلومات العملاء.
١٠٣	٥/٤/٧ فوائد إدارة المعرفة المتعلقة بالعملاء
١٠٤	٦/٤/٧ مصادر الحصول على بيانات العملاء.
١٠٥	٧/٤/٧ مكونات إدارة المعرفة.
١٠٧	٨/٤/٧ استراتيجيات إدارة المعرفة.
١٠٩	٩/٤/٧ أثر التركيز على إدارة المعرفة في الأداء المالي
	٥/٧ قناعة ودعم الإدارة العليا
١١٠	١/٥/٧ دعم والتزام الإدارة العليا
١١٠	٢/٥/٧ التحديد الدقيق لإستراتيجية إدارة علاقات العملاء
١١١	٣/٥/٧ التحقق من التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة علاقات العملاء
١١٣	٤/٥/٧ أثر التركيز على قناعة الإدارة العليا في الأداء المالي
١١٤	٥/٥/٧ أثر إدارة علاقات العملاء في تخفيض التكاليف المرتبطة بتطبيقها
١١٦	٦/٥/٧ أثر إدارة علاقات العملاء في ولاء العملاء

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

١١٩	١- وصف عينة الدراسة
١٢١	٢- تصميم استمارة الاستبيان
١٢٢	٣- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
١٢٢	٤- اختبار صدق أداة الدراسة
١٣٠	٥- اختبار ثبات أداة الدراسة
١٣١	٦- اختبار التوزيع الطبيعي
١٣٢	٧- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات إدارة علاقات العملاء وولاء العملاء
١٤٧	٨- اختبار الفرضيات
١٧٤	٩- نتائج الدراسة
١٧٦	١٠- مناقشة نتائج الدراسة وعلاقتها بالدراسات السابقة
١٧٧	١١- توصيات الدراسة
١٧٩	١٢- الأبحاث المستقبلية

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
١١-٧	استعراض للدراسات السابقة	١
١٧	توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفق القطاعات الاقتصادية المصدر: الموقع الإلكتروني لسوق دمشق للأوراق المالية	٢
١٨	توزع الاستبيانات	٣
٢١-٢٠	مقارنة قيم ألفا كرونباخ لاختيار مقياس إدارة علاقات العملاء	٤
١١٩	عرض للمتغيرات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة	٥
١٢١	تصميم استمارة الاستبيان	٦
١٢١	درجات مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث	٧
١٢٣	اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة (KMO-Bartlett's) بالنسبة لبعدها قناعة ودعم الإدارة	٨
١٢٤	اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة (KMO-Bartlett's) بالنسبة لبعدها التركيز على العميل	٩
١٢٥	نتائج اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة (KMO-Bartlett's) بالنسبة لبعدها التركيز على التنظيم	١٠
١٢٥	نتائج اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة (KMO-Bartlett's) بالنسبة لبعدها المعرفة	١١
١٢٦	نتائج اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة (KMO-Bartlett's) بالنسبة لبعدها التركيز على التكنولوجيا	١٢
١٢٦	نتائج اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة (KMO-Bartlett's) بالنسبة لبعدها جودة الخدمة	١٣
١٢٧	نتائج اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة (KMO-Bartlett's) بالنسبة لبعدها الرضا	١٤
١٢٨	نتائج اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة (KMO-Bartlett's) بالنسبة لبعدها الثقة	١٥
١٢٨	نتائج اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة (KMO-Bartlett's) بالنسبة لبعدها الالتزام	١٦
١٢٩	نتائج اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة (KMO-Bartlett's) بالنسبة لبعدها الصورة الذهنية	١٧
١٢٩	نتائج اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة (KMO-Bartlett's) بالنسبة لبعدها تكاليف التحول	١٨
١٣٠	نتائج اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة (KMO-Bartlett's) بالنسبة لبعدها الاتصالات	١٩
١٣٠	قيم معاملات ألفا كرونباخ للأبعاد المستخدمة.	٢٠
١٣١	عرض لنتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) لأبعاد إدارة علاقات العملاء ورضا العملاء	٢١
١٣٢	معاملات الالتواء و التفرطح بالنسبة لأبعاد إدارة علاقات العملاء وأبعاد ولاء العملاء	٢٢
١٤٨	نتائج قياس متوسطات أبعاد إدارة علاقات العملاء و محصلة أبعاد الولاء .	٢٣
١٤٨	عرض قيم اختبار (Independent Sample T-test) بين أبعاد إدارة علاقات العملاء إدارة علاقات العملاء و متغير النوع	٢٤
١٤٩	عرض قيم اختبار (Independent Sample T-test) بين أبعاد إدارة علاقات العملاء و متغير شركات الخدمات	٢٥
١٥٠	عرض لنتائج اختبار ANOVA لأبعاد إدارة علاقات العملاء و متغير مدة الاستخدام	٢٦
١٥٠	عرض لنتائج اختبار ANOVA لأبعاد إدارة علاقات العملاء و متغير العمر	٢٧
١٥٠	عرض لنتائج اختبار ANOVA لأبعاد إدارة علاقات العملاء و متغير شركة التأمين	٢٨
١٥٠	عرض لنتائج اختبار ANOVA لأبعاد إدارة علاقات العملاء و متغير المصرف	٢٩
١٥٢	نتائج اختبار (LSD) لأبعاد إدارة علاقات العملاء و متغير المصرف	٣٠
١٥٣	عرض لنتائج اختبار ANOVA لأبعاد إدارة علاقات العملاء و متغير القطاع	٣١
١٥٥	نتائج اختبار (Dunnett T3) لأبعاد إدارة علاقات العملاء و متغير القطاع	٣٢

١٥٦	نتائج قياس متوسطات (One Sample T-Test) أبعاد ولاء العملاء	٣٣
١٥٦	عرض قيم اختبار (Independent Sample T-test) بين أبعاد ولاء العملاء و متغير النوع	٣٤
١٥٧	عرض قيم اختبار (Independent Sample T-test) بين أبعاد ولاء العملاء و متغير شركات الخدمات	٣٥
١٥٧	عرض لنتائج اختبار ANOVA لأبعاد ولاء العملاء و متغير مدة الاستخدام	٣٦
١٥٨	عرض لنتائج اختبار ANOVA لأبعاد ولاء العملاء و متغير العمر	٣٧
١٥٨	عرض لنتائج اختبار ANOVA لأبعاد ولاء العملاء و متغير شركة التأمين.	٣٨
١٥٨	عرض لنتائج اختبار ANOVA لأبعاد ولاء العملاء و متغير القطاع	٣٩
١٥٨	عرض لنتائج اختبار ANOVA لأبعاد ولاء العملاء و متغير المصرف	٤٠
١٥٩	نتائج اختبار (Dunnett T3) لأبعاد ولاء العملاء و متغير القطاع	٤١
١٦١	نتائج اختبار (Dunnett T3) لأبعاد ولاء العملاء و متغير المصرف	٤٢
١٦٢	عرض نتائج تحليل الانحدار لأبعاد إدارة علاقات العملاء في ولاء العملاء	٤٣
١٦٢	عرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد إدارة علاقات العملاء و الولاء	٤٤
١٦٣	عرض لقيم معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة علاقات العملاء و محصلة أبعاد الولاء	٤٥
١٦٤	تحليل الانحدار لدور محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء في معدل حصة السهم الواحد من الأرباح.	٤٦
١٦٥	تحليل الانحدار لدور محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء في معدل العائد على الأصول.	٤٧
١٦٥	تحليل الانحدار لدور محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء في معدل العائد على حقوق الملكية.	٤٨
١٦٦	تحليل الانحدار لدور محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء في وسطي أسعار الإغلاق السابق	٤٩
١٦٧	تحليل الانحدار لدور كافة أبعاد إدارة علاقات العملاء في معدل حصة السهم الواحد من الأرباح .	٥٠
١٦٧	تحليل الانحدار لدور كافة أبعاد إدارة علاقات العملاء في معدل العائد على الأصول	٥١
١٦٨	تحليل الانحدار لدور كافة أبعاد إدارة علاقات العملاء في وسطي أسعار الإغلاق السابق	٥٢
١٦٨	مصنوفة معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة علاقات العملاء و أبعاد الأداء المالي	٥٣
١٦٩	: دور ولاء العملاء في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء ومعدل حصة السهم الواحد من الأرباح	٥٤
١٦٩	دور ولاء العملاء في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء ومعدل العائد على الأصول	٥٥
١٧٠	: دور ولاء العملاء في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء ومعدل العائد على حقوق الملكية	٥٦
١٧٠	دور ولاء العملاء في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء ووسطي سعر الإغلاق السابق	٥٧
١٧١	دور المتغيرات الضابطة في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وحصة السهم الواحد من الأرباح	٥٨
١٧٢	دور المتغيرات الضابطة في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء و معدل العائد على الأصول	٥٩
١٧٣	دور المتغيرات الضابطة في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء و معدل العائد حقوق الملكية	٦٠
١٧٣	دور المتغيرات الضابطة في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء و وسطي أسعار الإغلاق السابق	٦١
١٧٧	مقارنة نتائج تحليل الانحدار لأبعاد إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي لعام ٢٠١٠ مقارنة بالفترة (٢٠٠٩-٢٠١٣).	٦٢

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	الصفحة
١	نموذج الدراسة	١٩
٢	مصفوفة تحليل ربحية العملاء	٦٢
٣	مصفوفة تصنيف العملاء بناءً على القيمة المتأنتية من بقاء العملاء وحجم محفظة العملاء الغير مستخدمة	٧٩
٤	مصفوفة تصنيف العملاء بناءً على ربحية العملاء	٧٩
٥	محصلة الأسئلة الخاصة بأبعاد إدارة علاقات العملاء والولاء وفق القطاعات	١٣٣
٦	أبعاد إدارة علاقات العملاء وفق القطاعات الكلية	١٣٤
٧	أبعاد ولاء العملاء وفق القطاعات الكلية	١٣٥
٨	محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء وولاء العملاء وفق قطاع المصارف	١٣٦
٩	محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء وولاء العملاء وفق قطاع التأمين	١٣٧
١٠	محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء وولاء العملاء وفق قطاع الخدمات	١٣٧
١١	محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء وولاء العملاء وفق القطاع الزراعي	١٣٨
١٢	محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء وولاء العملاء وفق القطاع الصناعي	١٣٨
١٣	أبعاد إدارة علاقات العملاء في قطاع المصارف	١٣٩
١٤	أبعاد إدارة علاقات العملاء في قطاع التأمين	١٤٠
١٥	أبعاد إدارة علاقات العملاء في قطاع الخدمات	١٤١
١٦	أبعاد إدارة علاقات العملاء في قطاع الزراعي	١٤٢
١٧	أبعاد إدارة علاقات العملاء في قطاع الصناعي	١٤٢
١٨	أبعاد ولاء العملاء في قطاع المصارف	١٤٣
١٩	أبعاد ولاء العملاء في قطاع التأمين	١٤٥
٢٠	أبعاد ولاء العملاء في قطاع الخدمات	١٤٦
٢١	أبعاد ولاء العملاء في قطاع الزراعي	١٤٦
٢٢	أبعاد ولاء العملاء في قطاع الصناعي	١٤٧

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	الصفحة
١	قائمة بأسماء المحكمين الأكاديميين لاستمارة الاستبيان	١٩٦
٢	استمارة الاستبيان قبل التحكيم	١٩٨-١٩٦
٣	ملاحظات المحكمين حول استمارة الاستبيان المبدئية	١٩٩
٤	استمارة الاستبيان بعد الأخذ بملاحظات المحكمين	٢٠٠-٢٠٣

رقم الملحق	الموضوع	الصفحة
١	قائمة المراجع والمصادر	١٨٠-١٩٤
٢	ملخص البحث باللغة الانكليزية	٢٠٤
٣	صفحة الغلاف باللغة الانكليزية	٢٠٥

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

١ - مصطلحات الدراسة (Research Terminology)

• إدارة علاقات العملاء (Customer Relationship Management):

تعرف إدارة علاقات العملاء على أنها تتضمن أربعة أبعاد أساسية (التركيز على العميل - التركيز على التكنولوجيا - التركيز على التنظيم - التركيز على إدارة المعرفة) تساعد مجتمعة على تحقيق الغاية الأساسية لإدارة علاقات العملاء المتمثلة في بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء (Strauss & Frost, 2009) و (Sin et al, 2005) و (N. Akroush, 2011).

• الأداء المالي (Financial Performance):

هو وسيلة موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على استغلال مواردها بالشكل الأمثل و القدرة على اتخاذ قرارات صحيحة تؤدي إلى تحقيق الأرباح (هندي ، ١٩٩٩).

• ولاء العملاء (Customer Loyalty):

يعرف الولاء على أنه مجموعة من الخصائص السيكولوجية متمثلة برضا العملاء ، والجوانب العاطفية بالنسبة للعملاء متمثلة برغبة العملاء بالالتزام بالتواصل بشكل دائم مع مقدم الخدمات. فضلاً عن أنها تتمثل بثقة والتزام العملاء بالتعامل المستمر مع المنظمة ، والصورة الذهنية للمنظمة من وجهة نظر العملاء ، وعدم رغبة العملاء بالتحول إلى منظمات بديلة منافسة (Rai&Medba, 2013).

٢ - خلفية الدراسة (Research Background)

تعد عملية قياس الأداء المالي من الأمور الهامة لأي شركة حيث أنها تعبر عن مدى كفاءة الشركة و قدرتها على إدارة مواردها المالية في استثمارات تحقق مستوى العائد المطلوب بأقل ما يمكن من المخاطر، حيث أنه كلما كان الأداء المالي للشركة أفضل كلما انعكس ذلك إيجابياً على عوائد المساهمين (Shareholders) وأصحاب المصالح (Stakeholders) المرتبطة بالشركة كالموظفين، والعملاء ، والموردين ، و الحكومة ، والمنافسين ، الأمر الذي يساعد في تحقيق مصالح جميع الأطراف المرتبطة بالشركة. وفي هذا الإطار تعتبر إدارة علاقات العملاء (Customer Relationship Management) من الأمور التي يمكن أن تساعد في تحسين الأداء المالي للشركات. حيث تسعى إدارة علاقات العملاء إلى إقامة علاقات طويلة الأجل مع العملاء الحاليين و خاصة الكبار منهم ، وذلك من خلال تخصيص جزء من مواردها لخدمتهم ، وبالتالي فإن هذه التكاليف يتوقع أن يقابلها تحسن في أداء الشركة و خاصة المالي ، وفي هذا

الصدد يشير (كوتلر) إلى أن تكلفة الاحتفاظ بالعملاء أقل بكثير من تكلفة جذب عملاء جدد بحوالي ٥-١٠ مرات (Kotler,2004). بالإضافة لذلك تبين إحصائيات شركة الاستشارات العالمية Ban Company أن أي زيادة في الاحتفاظ بالعملاء بنسبة ٥% ستؤدي إلى تحقيق أرباح إضافية بمقدار ٢٥%-٨٥% (Christopher,2002).

وعلى الرغم من التأثير الإيجابي المحتمل لإدارة علاقات العملاء إلا أن نتائج الدراسات حول تأثير إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي للشركات كانت متباينة، حيث أشارت العديد من الدراسات ومنها (N. Akroush et al ,2011) و (Rahman et al . 2011) و (L.Singgih and Purnasakti,2011) إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي للشركات .

وفي المقابل ، دلت نتيجة دراسة (Soch and Sandhu , 2008) على وجود أثر إيجابي ليس له دلالة إحصائية لإدارة علاقات العملاء في الأداء المالي. إن هذا الاختلاف القائم لا يقتصر على اتجاه وقوة تأثير إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي للشركة ، بل يمتد ليشمل أي بعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء هو الأكثر تأثيراً على الأداء المالي للشركة . وفي هذا الصدد فقد أشارت نتائج دراسات كل من

(Ulaga and Eggert 2008) و (Kumar et al, 2009) و (Kumar et al, 2011) و (L.Singgih and Purnasakti, 2011) إلى أن فترة الاحتفاظ بالعملاء هي المحرك لربحية الشركة وتحسين القيمة السوقية لأسهمها . وفي ذات السياق توصلت دراسة (Dong and zhu,2006) إلى أن عامل الزمن يلعب دوراً مؤثراً في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والأداء المالي للشركة ، مبيّنة أن تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء يستغرق وقتاً للوصول إلى المنافع المأمولة وأن الأرباح يمكن أن تتحقق بعد مرور سنتين على تبنيه ، وذلك بسبب طول الفترة اللازمة للتعرف على العملاء وحاجاتهم. وفي المقابل ، وجد (N.Akroush et al , 2011) أن تنظيم إدارة علاقات العملاء ، وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي مناسب له أثر إيجابي في الأداء المالي للشركات. وفي سياق مختلف أشارت نتيجة دراسات (Abukasim and Minai ,2009) و (N.Akroush et al, 2011) و

(Wang and Feng, 2012) إلى أن استخدام التكنولوجيا في إدارة علاقات العملاء وذلك من خلال (توفير البرمجيات الحاسوبية الملائمة - توفير قاعدة بيانات فعالة - توفير الدعم التقني اللازم) له تأثير إيجابي في الأداء المالي للشركات. وفي ذات السياق بينت دراسة (Lng Wn and Lung Lu ,2011) إلى أن خدمة الانترنت هي من العوامل التي تؤدي إلى زيادة الربحية ، من خلال مساهمتها في توفير الخدمات الإلكترونية المختلفة على موقع الشركة (التسجيل الإلكتروني - خدمات التواصل المتزامنة عبر الانترنت - الرد على إيميلات العملاء-

وتوفير محركات بحث خاصة بالشركة) و خدمات دعم الزبائن (توفير معلومات للزبائن عن الشركة- دراسة و تحليل حاجات الزبائن و القدرة على تلبية هذه الحاجات). وفي المقابل ، أشارت نتيجة دراسة (Dong and Zhu, 2006) . إلى عدم وجود أثر لأتمتة عمليات البيع كأحد عناصر إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي للشركة. أما بالنسبة إلى علاقات الشركات التي تتعامل مع بعضها البعض كمؤسسات فقد كان للوظائف التسويقية الدور الأكبر في التأثير في تسويق العلاقات والأداء المالي وذلك من خلال التركيز على المنتج ، وتطوير منتجات جديدة ، والتركيز على بحوث التسويق وترويج السلع و الخدمات. ومن جهة أخرى وجد (Krasnikov et al, 2009) أن الالتزام بتطبيق إدارة علاقات العملاء من قبل الإدارة العليا هو المحرك الأساسي لتطبيق إدارة علاقات العملاء. ويضيف (Karvonen, 2010) أن اتجاهات الإدارة العليا الغير مشجعة على تحفيز الاستثمار التسويقي في إدارة علاقات العملاء ستؤدي إلى آثار سلبية في الأداء المالي للشركات .

وفي سياق مختلف يرجع (Shafia et al ,2011) سبب الاختلاف في نتائج الدراسات السابقة إلى الاختلاف في تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء بين الشركات مشيراً إلى أن عدم التطبيق السليم لمفهوم إدارة علاقات العملاء ، وعدم وجود معايير ثابتة لقياسه ، يمكن أن يؤثر سلباً في الأداء المالي للشركات. بالإضافة لذلك يعزو كل من (Lindgreen and , 2000) و (Shergill) و (Soch and Sandhu, 2008) و (Krasnikov et al, 2009) الاختلاف في نتائج الدراسات السابقة إلى وجود متغيرات أخرى تؤثر في الأداء المالي للشركات غير إدارة علاقات العملاء مثل: الخطر ، الرفعة المالية ، عمر الشركة ، حجم الشركة ، نشاط الشركة ، نوع الشركة ، وأن هذه المتغيرات لم تأخذها جميع الدراسات السابقة بعين الاعتبار .

وفي ذات السياق فقد ركزت العديد من الدراسات على التأثير المحتمل لولاء العملاء كوسيط في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء و الأداء المالي ، ومنها دراسة كل من (Scholastica et al ,2010) و (L.Singgih & Purnasakti,2010) و (Koçoğlu & Kirmaci, 2012) .

وفي هذا الصدد فقد توصلت دراسة (L.Singgih and Purnasakti,2010) إلى أن جودة الخدمة المقدمة للعميل لها أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية في ولاء العميل ، وأن لبرنامج الاحتفاظ بالعملاء تأثيراً إيجابياً ولكنه ليس ذو دلالة إحصائية في ولاء العميل . أما (Ostaysi et al, 2011) فقد أشارت نتيجة دراسته إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين كلمة الفم و إدارة معلومات العملاء وولاء العملاء. وهذا يتفق مع ما أكدته نتيجة دراسة (Koçoğlu & Kirmaci, 2012) والتي توصلت إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية بين إدارة علاقات العملاء وولاء العملاء. وفي سياق متصل، فقد توصل

(Scholastica et al,2010) إلى أن ولاء العملاء يتوسط العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والأداء المالي. حيث ساهمت إدارة علاقات العملاء في تحسين المبيعات من خلال زيادة ولاء العملاء وذلك عبر تقديم خدمات مميزة لهم .

وفي سياق مختلف ، فقد ركزت مجموعة من الدراسات على تأثير ولاء العملاء في الأداء المالي ومنها دراسة كل من :

(Da gama,2011) و (Silvestro,2006) و (A.Morgan and Rego,2006) و (Smith&wright,2004).

وفي هذا الصدد فقد توصلت دراسة (Da gama ,2011) إلى وجود تأثير إيجابي لجودة الخدمة والاتصالات كأحد أبعاد ولاء العملاء في الأداء المالي. بينما توصلت دراسة (A.Morgan and Rego,2006) إلى أن كل رضا العملاء وتكرار الشراء كأبعاد للولاء لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية في الأداء المالي. وأن زيادة نسبة شكاوى العملاء لها تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية في الأداء المالي. وفي ذات السياق ، فقد تبين أن التركيز على متابعة ورقابة تكرار الشراء من قبل العملاء باستمرار يساعد في بناء وتطوير نظام رقابة متكامل لتحسين الأداء التسويقي والذي سينعكس بدوره في الأداء المالي للمنظمة ككل. كذلك فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن كل من كلمة الفم ونصح الأصدقاء بتجربة منتجات أو خدمات المنظمة لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحسين الحصة السوقية فقط ، بينما كان لها تأثير سلبي في هامش الربح. أما فيما يتعلق بمتابعة التغذية العكسية للعملاء باستمرار فقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام هذه البيانات له أثر إيجابي في التنبؤ بمستقبل الأداء المالي بالنسبة للمنظمة ، كونه يمكن أن يستخدم في تحسين نظام رقابة وضبط الأداء للوقوف على مدى رضا العملاء وولائهم. وفي ذات السياق ، فقد توصلت دراسة (Smith&wright,2004) إلى أن الولاء يلعب دور الوسيط في العلاقة بين سوق المنتجات والأداء المالي ، حيث يعتبر توفر مستويات عالية لولاء العملاء من الأمور المساعدة في تحسين الأداء المالي. كذلك فقد أشارت نتيجة الدراسة إلى الدور الإيجابي الذي تلعبه خدمات ما بعد البيع في الوصول إلى مستويات مرتفعة من الولاء وأن ذلك سيؤدي بالنتيجة إلى تحسين الأداء المالي. وفي سياق مختلف، فقد توصل (Silvestro,2006) إلى وجود علاقة سلبية بين ولاء العملاء والأداء المالي بالنسبة لمتاجر التجزئة. أما بالنسبة لمتاجر البيع (Wholesale Service) فقد أشارت النتائج إلى أن عنصر الولاء هو الوحيد الذي حقق علاقة ارتباط إيجابية مع الأرباح.

مما سبق و من خلال مراجعة الدراسات السابقة (انظر الجدول رقم 1) يتبين أن الجدل مازال قائماً حول ما إذا كانت إدارة علاقات العملاء ستؤدي إلى تحقيق مكاسب مالية للشركة ، أم أنها مجرد تكلفة تتحملها الشركة و كان بالإمكان توجيهها والاستفادة منها في مجالات

استثمارية أخرى ، وفيما إذا كان هذا التأثير يتم بشكل مباشر أم عبر متغير وسيط هو ولاء العملاء . ومن هنا تأتي هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة و التي تناولت العلاقة بين إدارة علاقات العملاء و الأداء المالي للشركات و ذلك في بيئة جديدة و هي الشركات السورية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

جدول رقم ١ : استعراض للدراسات السابقة							
الرقم	الدراسة	الهدف	المنهجية	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	النتائج	المكان
الدراسات التي ركزت على العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والأداء المالي							
١	(Sin et al, 2005)	التوصل إلى بناء مقياس خاص بإدارة علاقات العملاء ، ودراسة العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء و الأداء المالي .	بحث كمي	إدارة علاقات العملاء التركيز على العميل التركيز على التكنولوجيا التركيز على إدارة المعرفة التركيز على التنظيم	الأداء المالي العائد على الاستثمار العائد على المبيعات الأداء التسويقي رضا العملاء الثقة	تم التوصل إلى مقياس خاص بإدارة علاقات العملاء يتمتع بالموثوقية و الصلاحية ، حيث تم الوصول إلى أربعة أبعاد رئيسية لإدارة علاقات العملاء (التركيز على العميل - التركيز على التكنولوجيا - التركيز على إدارة المعرفة - التركيز على التنظيم). وقد أشارت النتائج إلى أن تطبيق إدارة علاقات العملاء بأبعادها الأربعة لها تأثير مباشر و معنوي و ذو دلالة إحصائية على الأداء التسويقي وخاصة (الثقة - الرضا) أكثر منه على الأداء المالي. و إن هذا سيؤدي بالنتيجة إلى تحسين الأداء المالي (العائد على المبيعات - العائد على الاستثمار) للمنظمات المالية في هونغ كونغ.	الشركات في هونغ كونغ
٢	(N.Akroush et al,2011)	التحقق من الموضوع المدروس من قبل (Sin ، et al). وإضافة إلى التحقق من قوة علاقة الارتباط بين مكونات CRM و الأداء الخاص بشركات الخدمات المالية في الأردن .	المنهج الكمي باستخدام الاستبيان .	مكونات تطبيق إدارة علاقات العملاء التركيز على العملاء التركيز على التكنولوجيا التركيز على التنظيم التركيز على إدارة المعرفة	مكونات الأداء المالي الأداء المالي : الحصة السوقية العائد على الاستثمار . الربحية المبيعات الأداء التسويقي: جودة العلاقة مع العملاء . ثقة العملاء . ولاء العملاء . تخفيض التكاليف(الوقت و التوصيل للخدمة).	أن النتائج المتحققة في نموذج (Sin ، et al) يمكن تعميمها على الشركات الأردنية. بينت النتائج وجود علاقة ايجابية و ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد إدارة علاقات العملاء و الأداء المالي و التسويقي للشركات الأردنية . أما بالنسبة إلى تنظيم إدارة علاقات العملاء و التكنولوجيا المستخدمة فإنهما يشكلان العنصران الأكثر قدرة على التنبؤ بالأداء المالي للشركات المالية الاستشارية	البنوك وشركات التأمين الأردنية.

<p>مجموعة من الشركات الأمريكية</p>	<p>توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :</p> <p>- أن تبني مفهوم إدارة علاقات العملاء له تأثير معنوي على الإنتاجية. أن أتمتة عمليات البيع ليس لها دور كبير في تحقيق الأرباح.</p> <p>- يعتبر التسويق و الخدمة و الوظائف التحليلية و رأس المال التنظيمي من العوامل الأساسية المساعدة على نجاح تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء.</p> <p>- أن تبني مفهوم إدارة علاقات العملاء له تأثير معنوي على الأرباح الحديثة للشركة. أما بالنسبة للعائد على الأصول فيعتبر ضعيف التأثير.</p> <p>- يعتبر تأثير إدارة علاقات العملاء على الربحية و القيمة السوقية ضعيفا مقارنة بالإنتاجية.</p> <p>- يعتبر التسويق و الخدمة و الوظائف التحليلية من العوامل التي لها تأثير في الإنتاجية بعد مرور سنتين من تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء.</p>	<p>الأداء المالي الربحية العائد على الأصول هامش الربح القيمة السوقية للسهم الإنتاجية عامل الزمن</p>	<p>تبني مفهوم إدارة علاقات العملاء الوظيفة التسويقية وظيفة المبيعات وظائف الخدمة الوظائف التحليلية النظام المتكامل المهارة رأس المال التنظيمي</p>	<p>المنهج الكمي</p>	<p>التأكد فيما إذا كان لتطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء دور في تحسين الإنتاجية و الربحية.</p> <p>ما هي المدة اللازمة للوصول إلى العوائد المطلوبة .</p> <p>التعرف على أثر إدارة علاقات العملاء على الإنتاجية و الربحية و الحصة السوقية للشركة.</p>	<p>(Dong and Zhu,2006)</p>	<p>٣</p>
<p>الدراسات التي بحثت العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء و الأداء المالي</p>							
<p>الشركات الصناعية</p>	<p>توصلت الدراسة إلى أن كل من درجة المركزية في التنظيم و عدد المستويات الإدارية ضمن التنظيم ومستوى التكامل الأفقي في التنظيم دور ايجابي ذو دلالة إحصائية في تحسين عملية اتخاذ القرار في المنظمة و تسهيل الاتصالات بين كافة مستويات التنظيم وبالنتيجة لها أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية في تحسين الأداء المالي.</p>	<p>الأداء نمو المبيعات العائد على الاستثمار الحصة السوقية الأرباح الميزة التنافسية</p>	<p>الهيكل التنظيمي درجة المركزية في التنظيم. عدد المستويات الإدارية ضمن التنظيم. مستوى التكامل الأفقي في التنظيم.</p> <p>الممارسات التنظيمية إعادة الهيكلة تحسين الجودة الصيانة</p>	<p>المنهج الكمي</p>	<p>التعرف على دور الهيكل التنظيمي في تحسين أداء الشركات الصناعية موضوع الدراسة.</p>	<p>(Nahm et al,2003)</p>	<p>١</p>

الشركات في كرواتيا	توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة في الأداء المالي .	الأداء المالي العائد على المبيعات العائد على الأصول	إدارة المعرفة	المنهج الكمي	التعرف على دور جودة إدارة المعرفة في تحسين الأداء المالي .	(Vidovic,2010)	٢
شركات الدعم اللوجستي في الهند	توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في الأداء المالي .	الأداء المالي معدل النمو الحصة السوقية العائد على المبيعات العائد على الاستثمار	استخدام تكنولوجيا المعلومات	المنهج الكمي	التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي لشركات الدعم اللوجستي في الهند .	(Wang et al ,2008)	٣
القطاع الصناعي و المالي في تايوان	توصلت الدراسة إلى أن متغير التعلم التنظيمي له دور وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة و الأداء التنظيمي بشقيه المالي و التسويقي .	الأداء المالي الربحية العائد على الاستثمار التدفقات النقدية ضبط التكاليف الأداء التسويقي نمو السوق الحصة السوقية نمو المبيعات	إدارة المعرفة تكوين المعرفة معالجة المعرفة استخدام المعرفة نشر المعرفة توزيع المعرفة التعلم التنظيمي (متغير وسيط)	المنهج الكمي	التعرف على دور إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي بشقيه المالي و التسويقي .	(Lindgreen and Antioco , 2003)	٤
قطاع الحواسيب الشخصية	توصلت الدراسة إلى: توصلت الدراسة إلى أن متغير ولاء العملاء يتوسط العلاقة بين خصائص المنتجات و الأداء المالي	الأداء المالي العائد على الأصول معدل نمو المبيعات	خصائص المنتجات صورة العلامة قيمة المنظمة جودة المنتج خدمات ما بعد البيع الرضا المتغيرات الوسيطة الولاء السعر الوسيط	المنهج الكمي	دراسة العلاقة بين خصائص المنتجات التي تقدمها المنظمة و القيمة التي تقدمها للعملاء و بين الرضا و الولاء و الأداء المالي في قطاع الحواسيب الشخصية	(Smith&Wright , 2004)	٥
الفنادق في ماليزيا	استخدام تكنولوجيا المعلومات له تأثير إيجابي في الأداء المالي .	الأداء المالي	إستراتيجية إدارة علاقات العملاء (CRM Strategy).	المنهج الكمي	ركز الباحث على دراسة العلاقة بين إستراتيجية إدارة علاقات العملاء و الأداء	(Abukasim and Minai,2009)	٦

الدراسات بين إدارة علاقات العملاء والولاء							
١	(Sivaraks et al,2011)	الهدف فحص و قياس العوائد الناتجة عن تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء الالكترونية في البنوك.	المنهج الكمي	إدارة علاقات العملاء الإلكترونية المعلومات الملاءمة الاتصالات Information Convenience Communication	جودة العلاقة مع العميل الثقة الرضا الالتزام الاحتفاظ الولاء الترويج عن طريق عملاء الشركة	تبين وجود علاقة ايجابية ومعنوية بين إدارة علاقات العملاء الالكترونية وجودة العلاقة مع العميل.	البنوك في تايلاند
٢	(Jatili,2008)	التعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة علاقات العملاء ممثلة ببرامج جذب وبرامج ولاء العملاء ودورها في تحسين الأداء.	المنهج الكمي	إدارة علاقات العملاء جذب العملاء جودة الخدمة الولاء وبرامج التفاعل مع العملاء نظام الشكاوى و الحوافز	أداء السوق إدراك العملاء (الصورة الذهنية ، العلاقة الشخصية) الولاء (أبعاد الولاء)	توصلت الدراسة إلى أن لبرامج جذب العملاء تأثير أكبر في أداء السوق من جودة الخدمات المقدمة للعملاء .	شركات الاتصالات
٣	(Horri et al,2013)	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه استراتيجيات إدارة علاقات العملاء في ولاء العملاء ، وذلك بعد الأخذ بعين الاعتبار دور جودة العلاقة كمتغير وسيط .	المنهج الكمي	استراتيجيات إدارة علاقات العملاء الاتصالات مع العملاء سرعة الاستجابة الحوافز المادية جودة العلاقة مع العملاء الثقة	ولاء العملاء	يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة علاقات العملاء وولاء العملاء.	الشركات الإيرانية في قطاع الغاز .
٤	(Koçoğlu & Kirmaci ، 2012)	التعرف على تأثير إدارة علاقات العملاء في ولاء العملاء في المصارف .	المنهج الكمي	إدارة علاقات العملاء قواعد بيانات العملاء التعرف على حاجات العملاء توصيل حلول لمشاكل العملاء	ولاء العملاء	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات العملاء وولاء العملاء.	المصارف في بنغازي

خمسة قطاعات صناعية مختلفة	وقد توصلت الدراسة إلى أن المنافع الثلاثة المتأتبة من العلاقة مع العملاء (الاجتماعية - الثقة - المعاملة الخاصة) لها أثر ايجابي وذو دلالة إحصائية في الولاء.	الولاء	إدارة علاقات العملاء المنافع المتأتبة من العلاقة مع العملاء (الاجتماعية - الثقة - المعاملة الخاصة) عملية الحفاظ على العلاقة (الاستثمار - الاتصالات - الإدارة)	المنهج الكمي	اثر إدارة علاقات العملاء في الولاء .	(Dagger et al ، 2011)	٥
شركات التامين في إفريقيا الجنوبية	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين إدارة علاقات العملاء وولاء العملاء.	ولاء العملاء	إدارة علاقات العملاء الثقة الالتزام الاتصالات كيفية معالجة الشكاوى	المنهج الكمي	بدراسة اثر تطبيق المتغيرات (الثقة - الالتزام - الاتصالات ذات الاتجاهين - إدارة الصراعات (conflict) في إدارة علاقات العملاء كمتغير معترض (Intervening) ومنه في الولاء ، بالنسبة لشركات التامين موضوع الدراسة	(Strachan & Lombard ، 2011)	٦

٣- أسئلة الدراسة (Research Questions)

تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيس التالي : ما هي درجة واتجاه تأثير إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية ؟ ويشتمل من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو مستوى إدارة علاقات العملاء في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية؟
- هل يختلف مستوى إدارة علاقات العملاء في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية باختلاف كل من الخصائص الشخصية للعملاء وخصائص المنظمة؟
- ما هو مستوى ولاء العملاء في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية؟
- هل يختلف مستوى ولاء العملاء في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية باختلاف الخصائص الشخصية للعملاء وخصائص المنظمة ؟
- ما هي أبعاد إدارة علاقات العملاء الأكثر تأثيراً في الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية ؟
- ما هي أبعاد ولاء العملاء الأكثر تأثيراً في الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية ؟
- ما هي درجة واتجاه تأثير إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية في ظل وجود المتغيرات الضابطة (الرافعة المالية ، حجم الشركة) ؟
- هل يلعب ولاء العملاء دور المتغير الوسيط في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية ؟

٤- أهداف الدراسة (Research Objectives)

تندرج هذه الدراسة في إطار الدراسات ذات الهدف الوصفي والتفسيري ، فهي تسعى لتقديم وصف لواقع ، إدارة علاقات العملاء ، ولاء العملاء ، الأداء المالي ، في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية ، وكذلك لمعرفة فيما إذا كان التغير في إدارة علاقات العملاء يفسر التغير في الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية ، وبناء على ذلك يمكن إجمال الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها فيما يلي :

- توسيع المعرفة وإعادة اختبار النظرية التي تبحث في تأثير إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي بالنسبة للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية .

- قياس مستوى إدارة علاقات العملاء في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.
- التعرف على مدى اختلاف مستوى إدارة علاقات العملاء باختلاف الخصائص الشخصية للعملاء .
- قياس مستوى ولاء العملاء في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.
- التعرف على مدى اختلاف مستوى ولاء العملاء باختلاف الخصائص الشخصية للعملاء .
- التعرف على اتجاه و قوة العلاقة بين إدارة علاقات العملاء و الأداء المالي بالنسبة للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية .
- تحديد أي بعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء هو الأكثر تأثيراً في الأداء المالي بالنسبة للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية .
- التعرف على درجة واتجاه تأثير إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية في ظل وجود المتغيرات الضابطة (الرافعة المالية ، حجم الشركة) .
- تحديد فيما إذا كان ولاء العملاء يمثل متغيراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والأداء المالي للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية .
- تعميم نتائج الدراسة على الشركات السورية .

٥- أصالة الدراسة (Research Originality)

- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تتميز بقدر جيد من الأصالة ، فعلى الرغم من أن الفكرة الكلية للدراسة التي تبحث في تأثير إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي ليست بالجديدة وقد تم تناولها في العديد من الدراسات السابقة فإن هذه الدراسة تتميز بما يلي :
- استخدامها لمقاييس مختلفة لقياس إدارة علاقات العملاء ، وولاء العملاء ، والأداء المالي عن الدراسات السابقة حيث تم الاعتماد على أكثر من دراسة سابقة في بناء هذه المقاييس
 - استخدامها ولاء العملاء كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والأداء المالي.
 - دراستها لتأثير إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي في ظل وجود متغيرين ضابطين وهما الرافعة المالية ، وحجم الشركة .
 - إن هذه الدراسة تنم من وجهة نظر عملاء الشركات وليس من وجهة نظر إدارات الشركات والتي غالباً ما تعكس وجهة نظر متحيزة .

٦- أهمية الدراسة (Research Importance)

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأساسية (*Basic Research*) والتي تسعى إلى زيادة المعرفة بالعلاقة بين إدارة علاقات العملاء والأداء المالي للشركات ، ومحاولة الوصول إلى معارف جديدة و تطوير المفاهيم النظرية حول هذا الموضوع ، وبناء على ذلك تغلب الأهمية العلمية للدراسة على الأهمية التطبيقية ، فالهدف الرئيس للدراسة هو زيادة الإلمام بالمفاهيم و الدراسات التي تم إجراؤها من قبل باحثين آخرين للوصول إلى زيادة المعرفة العلمية في موضوع الدراسة . وبناء على ما سبق فإن الإضافة العلمية للدراسة تكمن في أن نتائجها جاءت كدعم إضافي للنظرية التي تقول بأن إدارة علاقات العملاء تؤثر في الأداء التسويقي أكثر منه في الأداء المالي ، وأن الأداء المالي يتأثر بمتغيرات كالرافعة المالية وحجم الشركة أكثر من تأثره بإدارة علاقات العملاء ، وأن ولاء العملاء لا يعتبر وسيطاً في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء و الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

أما من الناحية التطبيقية (العملية) فيمكن القول انه وعلى الرغم من أن الدراسة لا تسعى إلى حل مشكلة آنية تعاني منها الشركات عينة الدراسة ، فإنها يمكن أن تساعد هذه الشركات من خلال :

- إن نقطة الضعف الأكبر في تطبيق إدارة علاقات العملاء بالشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية تكمن في عدم توفر القناعة والدعم الكافيين من قبل الإدارة العليا الأمر الذي يحول دون التطبيق الناجح لإدارة علاقات العملاء.
- التعرف على موقع الشركة مقارنة بالشركات الأخرى المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية من حيث إدارة علاقات العملاء ، ولاء العملاء ، الأداء المالي ، الأمر الذي يمكن أن يساعدها في تطوير استراتيجياتها التنافسية .
- إن التعرف على مستوى ولاء العملاء بشكل تغذية عكسية للشركات حول مدى نجاح سياساتها التسويقية والإنتاجية في الوصول إلى ولاء العملاء ، حيث يجب على الشركات المدرجة التركيز على تحسين الصورة الذهنية بشكل أساسي.
- لقد بينت نتائج الدراسة أن إدارة علاقات العملاء لم تكن مجدية بالنسبة لجميع الشركات من الناحية المالية وبالتالي يمكن لهذه الشركات أن تخصص الموارد التي تنفقها في إدارة علاقاتها مع عملائها في أنشطة أكثر جدوى لها من الناحية المالية.

٧- منهجية الدراسة (Research Methodology)

لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها سيتم الاعتماد على الإطار المنهجي التالي للدراسة.

• بالنسبة لفلسفة الدراسة (Research Philosophy)

تقوم هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism) ، يعود سبب الاعتماد على الفلسفة الوضعية للأسباب التالية :

- إن مشكلة الدراسة تتمحور حول معرفة درجة واتجاه تأثير إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي وهي مشكلة يتوافر لها عدد من الدراسات السابقة التي تشكل معرفة مقبولة لتكوين أساس نظري متين ، كذلك فإن البيانات المالية تشكل حقيقة واحدة لا تختلف باختلاف الأفراد الأمر الذي سيساعد في تبني الفلسفة الوضعية . كذلك فإن الهدف العام للدراسة هو وصفي وتفسيري ، وبالتالي يمكن للاعتماد على الفلسفة الوضعية أن يساهم في تحقيق هذا الهدف من خلال بناء نموذج يوضح متغيرات الدراسة واستخدام تحليل الانحدار لتحديد العلاقات فيما بينها.
- تتناسب الفلسفة الوضعية مع هدف الدراسة المتمثل بإعادة اختبار النظرية التي تربط بين إدارة علاقات العملاء والأداء المالي ، فالفلسفة الوضعية تفترض أن الحقيقة واحدة ولا تختلف باختلاف الأفراد ، وأن الباحث مستقل عن البيانات التي يتم جمعها ، وبالتالي فإنها تسمح بإعادة اختبار النظرية على عينة كبيرة الحجم لأنها تمكن من إعادة سؤال نفس السؤال واستخدام نفس المقياس مع كل أفراد العينة ، الأمر الذي يساعد الوصول إلى مبادئ قابلة للتعميم على شركات أخرى .

• أسلوب الدراسة (Research Method)

سيتم اعتماد الأسلوب الاستنتاجي (Deductive) كأسلوب للدراسة ، يعود الاعتماد على الأسلوب الاستنتاجي وذلك للأسباب التالية :

- إن الأسلوب الاستنتاجي هو الأسلوب الأكثر ملائمة للإجابة على تساؤلات البحث .
- يتناسب الأسلوب الاستنتاجي مع الهدف العام للدراسة وهو إعادة اختبار النظرية التي تربط بين إدارة علاقات العملاء والأداء المالي .
- يتناسب الأسلوب الاستنتاجي مع الهدف العام للدراسة وهو هدف وصفي وتفسيري ، وذلك بسبب وجود عدد وافر من الدراسات السابقة التي ربطت بين إدارة علاقات العملاء والأداء المالي للشركات، وبالتالي فإنه سيتم الاعتماد على الدراسات التي قام بها باحثون آخرون في بناء الإطار الفكري للدراسة وفي اختيار متغيرات الدراسة وقياسها، حيث سيتم

تحويل النظرية التي تربط بين إدارة علاقات العملاء و الأداء المالي إلى فرضيات محددة قابلة للاختبار، ثم سيتم اختبار الفرضيات، الأمر الذي سيساعد في وصف وتفسير التأثير وذلك باستخدام التحليل الكمي للبيانات .

- إن الأسلوب الإستنتاجي هو الأكثر ملائمة للفلسفة الوضعية .

• بالنسبة لاستراتيجيات الدراسة (Research Strategy)

سيتم الاعتماد في الدراسة على إستراتيجية المسح في الدراسة نظراً لأن أهداف وفلسفة و أسلوب الدراسة منصبة على اختبار الفرضيات و تعميم نتائجها ، وعليه فإن الإستراتيجية المثلى لتحقيق ذلك هي المسح لأنه سيساعد في الحصول على عينات كبيرة تساعد في تعميم النتائج .

كذلك سيتم الاعتماد في الدراسة على إستراتيجية التوثيق نظراً إلى الحاجة للحصول على الوثائق و البيانات المالية للشركات موضوع الدراسة.

• بالنسبة لأدوات جمع البيانات و تحليلها (Data Collection and Analysis)

سيتم الاعتماد في تحليل البيانات على المنهجية الكمية التي تعتبر المنهجية الأكثر ملاءمة للفلسفة الوضعية والأسلوب الاستنتاجي وإستراتيجية المسح ، حيث سيتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

وأخيراً ، لا بد من الإشارة إلى أن جمع البيانات لقياس متغير إدارة علاقات العملاء سيتم في لحظة معينة (Cross Sectional) ، ويعود السبب في اختيار هذا الأسلوب كونه الأكثر ملاءمة لهدف الدراسة من حيث تركيزها على اختبار النظرية والتعميم ، وكونه الأكثر ملاءمة لإستراتيجية المسح و الأداة المستخدمة (الاستبيان) في جمع المعلومات ، أما فيما يتعلق بقياس الأداء المالي فإنه سيتم الاعتماد في القياس على فترات زمنية متتالية (Longitudinal) حيث سيتم حساب وسطي المتغيرات لفترة زمنية تمتد خلال الفترة الزمنية (٢٠٠٩-٢٠١٠-٢٠١١-٢٠١٢-٢٠١٣) ^١ ، ويعود سبب اختيار ذلك الأسلوب لتفادي التحيز في الأداء المالي في سنة معينة من السنوات و الذي قد يعود إلى متغيرات لا تشملها الدراسة.

^١ تم اختيار سنوات الدراسة بعد الرجوع إلى سنة بدء التداول لكل شركة مدرجة والمنشورة على الموقع الرسمي لسوق دمشق للأوراق المالية.

• بالنسبة لمجتمع و عينة الدراسة (*Research Society and Sample*)

فيما يخص مجتمع الدراسة (*Research Society*): يتكون مجتمع الدراسة من عملاء الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية (*DSE*) والتي يوضحها الجدول رقم (2) . يعود سبب اختيار الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية كمجتمع للدراسة للأسباب التالية:

- سهولة الحصول على البيانات المالية الخاصة بالشركات كونها منشورة و موثقة.
- الحصول على موافقة مبدئية من الشركات المدرجة وإدارة السوق بالتعاون لإجراء الدراسة والحصول على البيانات المطلوبة.

جدول رقم (2): توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفق القطاعات الاقتصادية المصدر: الموقع الالكتروني لسوق دمشق للأوراق المالية ٢

النسبة	عدد الشركات في كل قطاع	القطاع
٩.٠٩%	٢	خدمات
٤.٥٤%	١	صناعي
٥٤.٥٤%	١٢	بنوك
٢٧.٢٧%	٦	تأمين
٤.٥٤%	١	زراعي
١٠٠%	٢٢	المجموع

أما فيما يخص عينة الدراسة (*Research Sample*): فسيتم اختيار عينة عشوائية من عملاء الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية كونهم أصحاب الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة، وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام قانون حجم العينة لمجتمع غير معلوم حيث أن حجم العينة الكلي 384 مفردة .

$$\text{حجم العينة (ن)} = \frac{Z^2 \times \text{ف} \times (1 - \text{ف})}{\text{خ}^2}$$

حيث :

Z : القيمة المعيارية عند مستوى ثقة معين وهي في جميع أحوال الأبحاث تأخذ رقم

Z = 1.96 عند مستوى دلالة 0.05 أو مستوى ثقة 95%

خ_م : الخطأ المعياري المسموح به وهو أيضاً في جميع أحوال الأبحاث يأخذ أحد قيمتين هما:

خ_م = 0.05 عند مستوى ثقة 95%

ف : هي درجة الاختلاف بين مفردات المجتمع الإحصائي وقد اصطلح على وضعها بقيمة ثابتة أي أن قيم ف = 0.5 دائماً .

حيث تم حساب حجم العينة على أساس أن المجتمع الإحصائي غير معلوم وفق القانون أدناه:

$$(1.96)^2 \\ (0.5 - 1) 0.5 \times \frac{\quad}{(0.05)^2} = 384$$

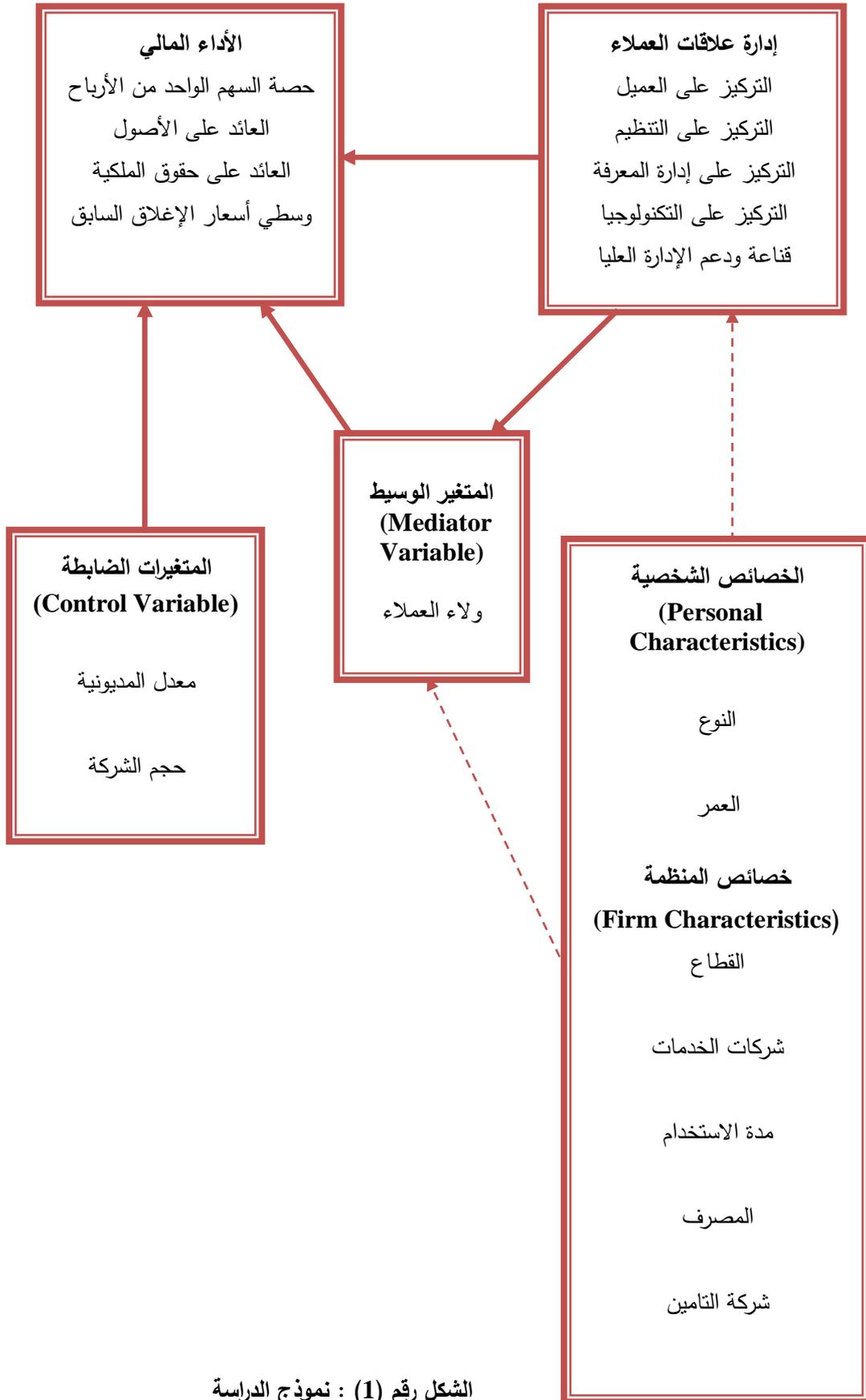
وقد تم التوزيع بناءً على حجم كل قطاع بالنسبة للعدد الكلي للشركات المدرجة في سوق دمشق لأوراق المالية. بعد توزيع استثمارات الاستبيان على مفردات العينة، ثم تم استبعاد 21 استثماراً لعدم اكتمال الإجابات فيها، فبقي 363 استثماراً خضعت للتحليل الإحصائي. حيث يوضح الجدول رقم (3) توزيع الاستبيانات على القطاعات المختلفة للشركات المدرجة.

جدول رقم (3) توزيع الاستبيانات

القطاع	عدد المنظمات في كل قطاع	عدد الاستبيانات الكلي الواجب توزيعه لكل قطاع	عدد الاستبيانات الكلي الموزع فعلياً لكل قطاع	العدد الصحيح للاستبيانات الواجب توزيعه على كل شركة ضمن كل قطاع	عدد الاستبيانات الموزع فعلياً على كل شركة ضمن كل قطاع	عدد الاستبيانات المستبعدة	عدد الاستبيانات المسترجعة والقابلة للتحليل
المصارف	12	209	209	17.45	17	12	197
التأمين	6	104.71	104	17.45	17	5	99
الخدمات	2	38.016	37	19.08	19	2	35
الزراعي	1	17.43	17	17.43	17	1	16
الصناعي	1	17.43	17	17.43	17	1	16
المجموع	22	386.58	384	-	-	21	363

٨- النموذج المقترح للدراسة (Research Model)

يوضح الشكل رقم (1) نموذج الدراسة والذي يتضمن المتغير المستقل متمثلاً بإدارة علاقات العملاء ، والمتغير الوسيط متمثلاً بولاء العملاء ، والمتغير التابع متمثلاً بالأداء المالي ، والمتغيرات الضابطة متمثلةً بكل من (معدل المديونية - حجم المنظمة) ، فضلاً عن استخدام كل من الخصائص الشخصية (النوع - العمر) وخصائص المنظمة (القطاع - شركات الخدمات - المصرف - شركة التأمين - مدة الاستخدام).



الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة

وقد تم تبني مقاييس إدارة علاقات العملاء المعتمدة في دراسة (Sin et al,2005) و (N Akroush et al ,2011) كونه الأكثر صلاحية مقارنة بنماذج قياس إدارة علاقات العملاء الأخرى. حيث تجاوزت قيمة معامل ألفا كرونباخ المستخدم لقياس صلاحية المقياس (0.7). فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ لبعد التركيز على العميل (0.84) ، بينما بلغت قيمة ألفا كرونباخ لبعد التركيز على تنظيم إدارة علاقات العملاء (0.96) ، وقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ لبعد التركيز على إدارة المعرفة (0.96) ، وبلغت قيمة ألفا كرونباخ لبعد التركيز على التكنولوجيا (0.83). والجدول رقم (4) يقدم مقارنة مع قيم معامل ألفا كرونباخ مع المقاييس الأخرى. وبالتالي يتبين من الجدول رقم (4) أن مقياس (Sin et al , 2005) هو الأكثر صلاحية لقياس مفهوم إدارة علاقات العملاء كون قيم معامل ألفا كرونباخ أكبر من هذا المقياس مقارنة بالمقاييس الأخرى، فضلاً عن كون هذا النموذج قد قام بتقديم مقياس متكامل لإدارة علاقات العملاء بشكل واضح.

جدول رقم (4) : مقارنة قيم ألفا كرونباخ لاختيار مقياس إدارة علاقات العملاء

الدراسة	الأبعاد	قيمة ألفا كرونباخ
(Sin et al,2005)	التركيز على العميل	0.841
	التركيز على التنظيم	0.841
	التركيز على التكنولوجيا	0.731
	التركيز على إدارة المعرفة	0.751
(N Akroush et al ,2011)	التركيز على العميل	0.84
	التركيز على التنظيم	0.96
	التركيز على التكنولوجيا	0.83
	التركيز على إدارة المعرفة	0.96
(Sadek et al,2011)	العوامل المتعلقة بالموظفين	
	العوامل الخاصة بالعملاء	0.805
	تنظيم إدارة علاقات العملاء	0.785
	التكنولوجيا المستخدمة	0.843
	إدارة المعرفة	0.935
	العوامل المتعلقة بالعملاء	
	العوامل الحسية	0.92
	التعاطف	0.94
(Soch and Sandhu,2008)	ولاء العملاء	0.94
	التعرف على حاجات العملاء	0.800
	الاتصالات	0.90
	الوسطاء	0.93
	البيئة الداخلية	0.84

0.86	المعلومات	<i>(Sivaraks et al,2011)</i>
0.69	الملاءمة	
0.67	الاتصالات	
0.62	الموارد التقنية	<i>(Keramati et al,2010)</i>
0.83	البنية التحتية	
0.74	قدرات العمليات	
0.56	عمليات إدارة علاقات العملاء	<i>(Wu and Lu,2012)</i>
0.828	خدمة الانترنت	
0.906	خدمة العملاء	
0.975	الخدمات التسويقية	
0.961	علاقات العملاء	
0.952	وجهة النظر المالية	
0.951	وجهة نظر العملاء	
0.932	وجهة نظر العمليات الداخلية	
0.930	وجهة نظر النمو و التعلم	

أما بالنسبة للمتغير الوسيط متمثلاً بولاء العملاء فقد تم اعتماد الأبعاد الواردة في دراسة *(Rai&Medba,2013)* والذي توصل إلى بناء نموذج متكامل لأبعاد ولاء العملاء متمثلاً بكل من (جمودة الخدمة - رضا العملاء - الثقة - الالتزام - الصورة الذهنية - تكاليف التحول- الاتصالات).

٩ - فرضيات الدراسة (*Research Hypotheses*) :

بناء على الفلسفة الوضعية التي تم تبنيها والتي تشير إلى حيادية الباحثة بالنسبة للمعرفة وتطورها ، وبناء على مراجعة الدراسات السابقة والتي أشارت إلى عدم وجود إجابة محددة حول اتجاه وقوة تأثير إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي للشركات ، ووفقاً للأسلوب الاستنتاجي والذي يشير إلى الاعتماد على الدراسات السابقة في بناء الإطار الفكري و المعرفي للدراسة و اشتقاق الفرضيات، فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

- يوجد اختلاف جوهري في إدارة علاقات العملاء باختلاف المتغيرات الشخصية (النوع - العمر) وخصائص المنظمة (القطاع - شركات الخدمات - المصرف - شركة التأمين - مدة الاستخدام) *(A.Morgan and Rego,2006) و (R. Coltmana et al,2011)*.
- يوجد اختلاف جوهري في ولاء العملاء باختلاف الخصائص الشخصية (النوع - العمر) وخصائص المنظمة (القطاع - شركات الخدمات - المصرف - شركة التأمين - مدة الاستخدام) *(A.Morgan and Rego,2006) و (R. Coltmana et al,2011)*.

- يوجد تأثير إيجابي لإدارة علاقات العملاء في ولاء العملاء بالنسبة للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية (Jalili,2008) و (Sivaraks et al,2011) و (Horri,2013) و (Dagger et al , 2011) و (Koçoğlu & Kirmaci, 2012).
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات العملاء في الأداء المالي في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية (Sin et al,2005) و (N. Akroush et al,2011).
- يتوسط ولاء العملاء تأثير إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية (Krasnikov et al, 2009) و (Chen et al,2010).
- لا يوجد اختلاف في درجة واتجاه تأثير إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي بالنسبة للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية بوجود المتغيرات الضابطة (الرافعة المالية ، حجم الشركة) (Lindgreen and Shergill,2000) و (Soch and Sandhu. 2008) و (Krasnikov et al,2009) و (R.) (Coltmana et al,2011).

١٠ - محددات الدراسة (Research Limitations):

- سيتم الاقتصار في الدراسة على مقاييس إدارة علاقات العملاء الواردة في دراسة (Sin et al ,2005) دون استخدام أي من المقاييس الواردة في الدراسات الأخرى .
- سيتم الاقتصار في الدراسة على المقاييس المالية ولن يتم التطرق للمقاييس غير المالية.
- سيتم قياس المتغيرات وجمع البيانات الخاصة بإدارة علاقات العملاء في فترة زمنية محددة (لجميع الشركات في نفس الفترة الزمنية) ولن يتم الاعتماد على قياس المتغيرات في فترات زمنية متلاحقة.

الفصل الثاني : الأداء المالي

١- مفهوم الأداء المالي

يعرف الأداء المالي على أنه تشخيص الوضع المالي للمنظمة لمعرفة مدى قدرتها على مواجهة التزاماتها المالية في المستقبل ، وقدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها (*Wang & Feng,2012*).

ويضيف (*دبابش و قدوري ، ٢٠١٣*) بأن الأداء المالي لا يعبر فقط عن مدى قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل بل يمتد ليشمل قدرتها على الحصول على المصادر التمويلية بأقل ما يمكن من التكاليف.

وفي سياق مختلف ، يرى (*محمود وآخرون ، ٢٠١٣*) أن الأداء المالي يعبر عن درجة التوازن بين عناصر قائمة المركز المالي موضحاً أن الأداء المالي يقيس العلاقة بين العناصر المكونة للمركز المالي (الموجودات - المطلوبات - حقوق المساهمين) ، للوقوف على درجة التوازن بين هذه العناصر.

وفي ذات السياق ، يشير كل من (*Lindgreen&Antioco,2003*) و (*عصام ، ٢٠١٢*) إلى أن الأداء المالي يعنى بالتركيز على العوامل المؤثرة على ربحية المنظمة وسيولتها وقدرتها على سداد التزاماتها .

وفي هذا الصدد يشير (*الرحمان، ٢٠١٢*) و (*أحمد وحفظل، ٢٠١٢*) إلى وجود مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها في أدائها المالي وهي :

• نمو المنظمة :

يعتبر نمو المنظمة من أهم المقاييس بالنسبة للمنظمة لعدة أسباب ومنها،يعتبر نمو المنظمة من المؤشرات التي تساعد في التعرف على مدى قدرة المنظمة في الاستمرار ، حيث يمكن القول بأن المنظمات القادرة على الاستمرار في السوق تعتبر من المنظمات الأكثر قدرة على تحسين الربحية الخاصة بها (*Vlachvei&Notta,2008*). فضلاً عن كون نمو المنظمة من المؤشرات التي تؤثر في معدل التوظيف، حيث يساعد وجود معدلات نمو مرتفع المنظمات على إمكانية تكوين فرص عمل جديدة . هذا الأمر الذي يؤكد على أهمية نمو المنظمة كونه يؤثر بالنتيجة في النمو الاقتصادي ، حيث يمكن أن ينعكس هذا الأمر سلباً أو إيجاباً بناء على قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو من خلال ازدياد الطلب على منتجات أو خدمات المنظمة والذي سيكون له تأثير على النمو الاقتصادي بالنتيجة (*Hermelo&Vassolo,2007*). وفي ذات السياق ، يمكن القول بأن النمو الخاص بالمنظمة يمكن أن يكون له دور في تحسين قدرة المنظمة على الابتكار والبدء باستخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين أدائها وموقعها التنافسي. وأخيراً ، يمكن القول بأنه يجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار كل من حجم المنظمة و إمكانية دخول منافسين

جدد، حيث يعتبر دخول منظمات جديدة صغيرة الحجم إلى السوق بمعدلات متزايدة من الأمور المساعدة في زيادة حدة المنافسة. وعلى النقيض فإن زيادة حجم المنظمات كبيرة الحجم سيكون له تأثير على التركيز على السوق (*Market Concentration*) (*Safarova, 2010*). وفي ذات السياق، فإن التركيز على نمو المنظمة يشكل أساساً في تحسين قدرة المنظمة في التعرف على العمليات التي يجب أن تركز عليها، بمعنى أن المنظمات صغيرة الحجم وذات الكفاءة المنخفضة سينخفض حجمها وينخفض معدل نموها وتختفي من السوق، هذا على عكس المنظمات كبيرة الحجم وذات الكفاءة المرتفعة والتي ستكون أكثر قدرة على استغلال الفرص والنمو والبقاء بالسوق (*Zhou&Wit, 2009*).

• زيادة الربحية

تمثل الربحية نتاج سياسات وقرارات المنظمة الاستثمارية والتشغيلية والتمويلية وتقيس مدى كفاءة إدارة المنظمة في توليد الأرباح. تهدف المنظمة من قياس الربحية إلى تقدير قدرتها على الكسب ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه (*Sayilgan et al, 2007*). كما تعتبر الربحية من الأهداف الأساسية التي ترسمها المنظمة وتوجه الموارد لتحقيقها وهي تدل على قدرة الوسائل التي تستخدمها على تحقيق النتيجة (*Geysler& Liebenberg, 2003*).

تعتبر الربحية من أهم أهداف الإدارة المالية في المنظمات، فهي تعتبر بمثابة تعويض للملاك عن استثمار أموالهم، كما وتعتبر المصدر الرئيسي الذي يؤمن المال اللازم لسداد أقساط الديون والفوائد المستحقة عليها، كذلك فإنها تمثل مقياس للحكم على مدى كفاءة الإدارة في استغلال مواردها (*Walsh, 2006*). بالإضافة لذلك، تعتبر الأرباح من العوامل التي يتوقع أن تؤثر في القيمة السوقية للسهم، فلو أن إحدى المنظمات لم تستطع تحقيق أرباح لعدة سنوات متتالية أو أنها حققت أرباحاً تقل في مستواها عن مستوى الأرباح الذي تحققه المنظمات الأخرى المماثلة والتي تعمل في نفس الصناعة وفي نفس الظروف والمخاطر، ففي مثل هذا الوضع يميل حملة أسهم هذه المنظمة إلى التخلص منها عن طريق بيعها ليستثمروا أموالهم في شركات تدر عليهم ربحاً ملائماً، وفي ظل ذلك يتوقع أن يزيد عرض الأسهم على الطلب عليها الأمر الذي من شأنه أن يؤدي لانخفاض القيمة السوقية لأسهم هذه المنظمة (*Tran& Santarelli, 2013*).

• تحسين السيولة وتوازن الهيكل المالي

تقيس السيولة بالنسبة للمنظمة قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل ، أي قدرتها على تحويل أصولها المتداولة إلى نقدية بسرعة (Tjia,2004) . وبشكل عام يمكن القول أن ، نقص السيولة أو عدم كفايتها يسبب ضعف في قدرة المنظمة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها. وفي المقابل، فإن زيادة السيولة يعني وجود سيولة فائضة غير مستثمرة بالشكل الأمثل الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الربحية . حيث أن هدفي زيادة الربحية السيولة هدفان متعاكسان فتتحقيق أحدهما لا بد إلا وأن يكون على حساب الآخر، فزيادة الربحية تستوجب زيادة نسبة الأصول الثابتة إلى إجمالي الأصول في المنظمة ، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض السيولة. وعلى العكس من ذلك، فإن تحسين السيولة في المنظمة يستوجب زيادة الأصول المتداولة إلى إجمالي الأصول في المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الربحية لذلك على المنظمة العمل على تحقيق التوازن بين السيولة والربحية وذلك من خلال تمويل أصولها الثابتة وصافي رأس المال العامل (Tennent,2008).

٢- تقييم الأداء المالي

يعتبر تقييم الأداء المالي الركيزة الأساسية التي تستخدمها المنظمة لمعرفة مدى نجاح خطتها المالية . حيث يساعد في الكشف عن مواطن القوة و الضعف التي تعاني منها المنظمة (هندي ، ١٩٩٩) و (Lostakova,2007) . فتقييم الأداء المالي هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التحليلية المالية لتقييم أداء المنظمة في الماضي، وإمكانية الارتقاء به مستقبلاً ، فهو وسيلة للحكم على تقييم الأداء (العامري والركابي ، ٢٠٠٧).

وفي المقابل، ركز (Lindgreen and Antioco,2003) في تعريفهما لتقييم الأداء المالي على دور هذه العملية في اتخاذ القرار معرفين تقييم الأداء المالي على أنه معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار وتقييم أداء المنظمات في الماضي والحاضر، والتنبؤ بما ستكون عليه في المستقبل ، والعمل على اكتشاف نقاط القوة و الضعف في السياسات المالية من خلال التحليل الدقيق للقوائم المالية ودراساتها بشكل تفصيلي .

أما (Lostakova,2007) فقد ركز في تعريفه لتقييم الأداء المالي على الموارد التي تستخدم في تقييم الأداء المالي بأنها مشيراً إلى أن تقييم الأداء المالي هو عملية يتم من خلالها اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع والتي تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى ، حيث تستخدم هذه المؤشرات في تقييم أداء المشروع بقصد اتخاذ القرارات .

- توجد مجموعة من الأهداف التي تسعى إليها المنظمة من عملية تقييم الأداء المالي يمكن إجمالها فيما يلي (محمود وآخرون ، ٢٠١٣) و (Symeou,2011):
- توفير معلومات متجددة و دقيقة عن تقدم الأداء المالي في مجالات الإنتاج و التسويق والتمويل.
 - المساهمة في اتخاذ القرارات السليمة لتصحيح مسار الأداء الفعلي لتحقيق الأهداف المحددة.
 - التعرف على مدى تطور الأداء الفعلي من فترة لأخرى ، بما يمكن من قياس كفاءة الأقسام المختلفة داخل الوحدة ، فضلاً عن الدور الكبير الذي تؤديه في بث روح المنافسة بين تلك الأقسام لزيادة إنتاجيتها.
 - تقييم مدى نجاح المسؤولين في تحقيق الخطة المرسومة لكل قسم.
 - توفير وسيلة تحفيزية لإدارة المنظمة لتجنيب العاملين الشعور في عدم وجود نظام عادل للثواب والعقاب، حتى لا يفقدهم حماسهم للعمل وبالتالي يؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى الأداء.
 - معرفة مواطن الخلل والضعف وبيان مسبباتها لمعالجتها، وتحديد الجوانب الايجابية و العمل على تطويرها.
 - تحديد مسؤولية كل قسم عن مواطن الخلل و الضعف في النشاط الذي يقوم به ، وتحديد نقاط القوة و الضعف، الأمر الذي من شأنه تحقيق المنافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء المنظمة ككل.
 - الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق أعلى عائد بتكاليف أقل وبجودة أعلى.
 - قدرة المنظمة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، والقدرة الكسبية وهي قدرة المنظمة على تحقيق الإيرادات من أنشطتها الموضحة سابقاً من أجل مكافأة عوامل الإنتاج وفقاً للنظرية الحديثة.
 - مدى تمتع وتحقيق المنظمة لهامش أمان عن حالة الإعسار المالي وظاهرة الإفلاس أو بتعبير آخر مدى قدرة المؤسسة على التصدي للمخاطر والصعاب المالية.

تتطلب عملية تقييم الأداء المالي مجموعة من المتطلبات أهمها **(محمود وآخرون ، ٢٠١٣) و (عبد الناصر ، ٢٠١٣) و (قباجة ، ٢٠٠٨):**

- وضع نظام لجمع المعلومات اللازمة لهذه العملية.
- وضع المعايير و الطرائق الملائمة لجمع المعلومات.
- تحليل البيانات واحتساب قيم المؤشرات التي يتضمنها النظام.
- توفير الموارد البشرية و المادية الضرورية لتشغيل النظام.
- استخدام نظام مراقبة الأداء ورفع التقارير باستمرار إلى الإدارة العليا بهدف التحسين المستمر.

وبشكل عام ، يمكن القول بأن استخدام النسب المالية في تقييم الأداء المالي يحد من فعاليته العوامل التالية **(هندي ، ١٩٩٩) و (النجار ، ٢٠٠٧) و (العامري و الركابي ، ٢٠٠٧):**

- أن هذه النسب لا تعطي أي معنى عند استخدامها بشكل منفصل ، أي انه يجب أن يتم مقارنة النسب المستخدمة مع نسب لمنظمات أخرى ، أو لمؤشر صناعة ، سوق حتى تكون النتائج ذات معنى.
- وجود صعوبات في المقارنة مع منظمات أخرى نظراً للاختلافات في طرق المعالجة المحاسبية بين المنظمات ، صعوبة الحصول على مقياس أو شركة تعتبر الأساس للمقارنة ضمن صناعة ما .
- تعتبر أرقام القوائم المالية تاريخية ولا تعكس الوضع الحالي ، فضلاً عن وجود عنصر التقييم الشخصي ، إضافة إلى أنها تقوم بإعطاء صورة على وضع المنظمة في لحظة زمنية معينة .

ويضيف **(أحمد وحفظ ، ٢٠٠٦) إلى وجود محددات أخرى تقيد استخدام النسب المالية ومنها:**

- لا يمكن استخدام نسبة مالية واحدة للحكم على أداء المنظمة ، لأنها لا تعطي معلومات فعالة عن وضع المنظمة ، بل يجب استخدام مجموعة متنوعة من النسب .
- عند المقارنة بين القوائم المالية يجب مقارنتها بتاريخ معين وإلا سيؤدي ذلك إلى نتائج وقرارات خاطئة.
- عند إجراء تحليل النسب المالية يجب استخدام قوائم مالية مدققة ، كون المعلومات الواردة في قوائم مالية غير مدققة لا تعكس الوضع المالي الحقيقي للمنظمة.

٣- مؤشرات تقييم الأداء المالي

تعتبر النسب المالية من الأساليب التي يمكن استخدامها كمؤشرات في تقييم الأداء المالي للمنظمات (Tsai et al,2011) لأنها توفر عدداً كبيراً من المؤشرات المالية التي يمكن الاستفادة منها في تقييم أداء المنظمة في مجالات السيولة والربحية والكفاءة وإدارة الأصول والخصوم (Kim et al,2003).

تعبّر النسب المالية عن العلاقة الكمية بين أي متغيرين ، حيث يتم حساب أي نسبة مالية من خلال قسمة أحد عناصر القوائم المالية على عنصر آخر في القوائم المالية . يساعد استخدام النسب المالية في دراسة كم كبير من البيانات المالية وتصنيفها وتلخيصها بشكل بسيط على قراءة البيانات واستخلاص النتائج بشكل واضح ومفهوم . يمكن الحصول على البيانات المالية من القوائم المالية للمنظمة ، وهي قائمة المركز المالي ، وقائمة الدخل ، والتدفقات النقدية ، وقائمة التغير في حقوق الملكية (J.fabozzi & P.Peterson, 2003) و (H.S & V.S,2012). توجد مجموعة من الأسباب التي تستدعي استخدام النسب بشكل كبير وهي وفق (نعمة ، ٢٠١٠):

- سهولة احتساب النسب وسهولة الحصول على البيانات من القوائم المالية.
 - سهولة مقارنة النسب سواء من خلال مقارنة أداء المنظمة مع فترات سابقة أو مقارنة أداء المنظمة مع مثيلاتها من المنظمات.
 - سهولة الفهم فهي تقدم معلومات يمكن فهمها من قبل كل موظفي الإدارة.
 - النسب المالية وسيلة إيصال معلومات عن المركز المالي للمنظمة إلى أطراف خارجية.
- يوجد عدة تصنيفات للنسب المالية فوفقاً إلى (L. Grant, 2003) تقسم النسب المالية إلى النسب الخاصة بالسيولة والتغطية والمديونية والربحية . أما (النجار، ٢٠٠٧) فقد قسم النسب المالية في مجموعتين الأولى تتمثل في نسب مستويات الأداء و التي تتضمن نسب النشاط و نسب هيكل التكلفة ، أما الثانية فتتمثل في نسب السياسات المالية والتي تتضمن نسب الرفع المالي ونسب السيولة . وبشكل عام يمكن تلخيص أهم النسب التي يعتمد عليها المحللون الماليون في تقييم الأداء المالي للمنظمات فيما يلي (بباهش و قدوري ، ٢٠١٣) و (أحمد و الكسار ، ٢٠٠٩) :

١/٣ العائد على حقوق الملكية:

تقيس هذه النسبة كفاءة استخدام حقوق الملكية (قيمة الأسهم العادية والممتازة والأرباح المحتجزة) حيث تبين الربح الصافي الذي يحققه حملة الأسهم العادية والممتازة لقاء كل وحدة نقد

يستثمرونها في المنظمة وتحسب بالعلاقة التالية **(اليوسف والحموي ، ٢٠٠٦)** و **(علي ، ٢٠٠٩)**:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}}$$

يعتبر معدل العائد على حقوق الملكية من نسب الربحية الأكثر شيوعاً **(Hilam , 2007)** و **(Huynh&Lin,2013)**، فهو يعبر عن العلاقة بين الأموال المستثمرة من قبل مالكي المنظمة والعوائد المتولدة عنها (العلاقة بين صافي الأرباح وحجم الاستثمارات المقدمة من جانب مالكي المنظمة) بشكل يعكس أداء كل من الأنشطة الاستثمارية والتشغيلية والتمويلية معاً. ويتم احتسابه من خلال قسمة صافي الربح بعد الضريبة على القيمة الدفترية لحقوق الملكية **(نديم ، ٢٠١٣)**.

تمثل حقوق الملكية مجمل ملكية المساهمين وحقوقهم في المنظمة ، وتتكون من رأس المال المدفوع بالكامل مضافاً إليه جميع الاحتياطات الثانوية والاختيارية المحتجزة وكذلك الأرباح المجمعة من سنوات سابقة وغير موزعة على المساهمين. يقيس معدل العائد على حق الملكية العائد الذي حققته الإدارة نتيجة لاستثمار أموال الملاك ، وبالتالي كلما ازداد هذا العائد كلما ازداد رضا الملاك عن المنظمة **(S.Tjia ، 2004)** .

يعاب على هذا المقياس اعتماده على صافي الربح في القياس وهذا أمر من شأنه أن يقلل من كفاءة التحليل وذلك لأن صافي الربح لا يأخذ بالاعتبار العوائد والنفقات غير النقدية في التحليل. كما يعاب عليه استخدام القيمة الدفترية لحقوق الملكية في حساب العائد على حقوق الملكية ، وذلك لأن القيمة الدفترية لحقوق الملكية قد تختلف بشكل كبير عن السعر السوقي لسهم المنظمة والذي يمثل قيمة المنظمة في السوق المالية **(M. Bragg ، 2007)** ، وبالرغم من أن العائد على حقوق الملكية يساعد في التحديد الدقيق لثروة الملاك وحملة الأسهم ، وذلك بسبب تركيزه بشكل أساسي على الدخل المتأتي من حقوق الملكية **(عبد الكريم و علاونة ، ٢٠٠٩)** و **(علي ، ٢٠٠٩)**. إلا أن استخدام هذا المقياس في تحديد ثروة الملاك قد يؤدي إلى نتائج مضللة ، وذلك بسبب استبعاد الأرباح الرأسمالية الغير محققة يتم استبعادها من المعادلة الخاصة بحساب هذا المقياس. فضلاً عن أن هذا المقياس يحدد على شكل نسبة مئوية محددة عند حسابه ، ولا تعطي تصور عن تغيرات المقاييس خلال فترة زمنية معينة **(H.S & V.S,2012)**.

٢/٣ العائد على الاستثمار (الأصول):

يعتبر هذا المقياس بمثابة مقياس شمولي عام للإنجاز حيث أنه يقيس قدرة وحدة النقد الواحدة المستثمرة في أصول المنظمة على توليد الأرباح ويحسب بواسطة المعادلة التالية (رمضان ، ١٩٩٨) و (Beck et al,2006):

$$\text{العائد على الاستثمار (الأصول)} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{مجموع الأصول}} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة} \times \text{صافي المبيعات}}{\text{صافي المبيعات} \times \text{مجموع الأصول}}$$

أي أن العائد على الاستثمار (الأصول) = هامش صافي الربح × معدل دوران الأصول.

تشير المعادلة السابقة إلى أن زيادة العائد على الاستثمار (الأصول) ، يمكن أن يتم ذلك من خلال زيادة هامش صافي الربح ، أو زيادة معدل دوران الأصول ، أو زيادة كليهما. وفي هذا الإطار يشير (هندي ، ١٩٩٦) إلى أن هذا المقياس يعاني من نقاط ضعف تحد من قيمته وأبرزها أن معدل العائد المحسوب لا يتأثر فقط بكفاءة الإدارة في تولد الأرباح من المحسوب بل يتأثر بالهيكل المالي، وطالما أن الهيكل المالي قد يختلف من شركة إلى أخرى ، كما وقد يختلف من وقت لآخر بالنسبة للمنظمة الواحدة ، فإنه يصبح من غير المقبول الادعاء بأن التفاوت في معدلات العائد على الاستثمار بين المنظمات يعود فقط إلى تفاوت في قدرتها على توليد الأرباح من الأصول ، وبالتالي فإن هذا المقياس لا يعد مؤشراً يمكن الاعتماد عليه في الحكم على كفاءة إدارة الأصول. بالإضافة إلى ذلك يتأثر العائد على الاستثمار بالتباين في النظام الضريبي من دولة إلى أخرى، أو حتى في الدولة الواحدة إذا كانت الضريبة تصاعديّة ، فمثلاً لو حققت شركتين في بلدين مختلفين لهما نفس قيمة الأصول ونفس الهيكل المالي ربحاً صافياً متساوياً قبل الضريبة وكان البلد لأول يفرض ضرائب على الأرباح والبلد الثاني لا يفرض ضرائب على الأرباح ففي مثل هذه الحالة سينخفض معدل العائد في الاستثمار في البلد الأول مقارنة بالبلد الثاني لسبب لا يتعلق بالإدارة وإنما يعود للنظام الضريبي في البلدين لذلك يقترح (هندي ، ١٩٩٩) مقياساً آخر للعائد على الاستثمار يتمثل في المعادلة التالية :

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح قبل الفوائد والضرائب}}{\text{مجموع الأصول}}$$

تركز هذه المعادلة على ربحية الأصول متجاهلةً ربحية قرارات التمويل، ومستبعدةً الأثر الضريبي عند حساب العائد (Kim and Kim,2009) و (Hilam, 2007) و (عبد الكريم و

علاوة، ٢٠٠٩). وكلما كانت النسبة أكبر كلما دل ذلك على نجاح سياسات التشغيل و الاستثمار المتبعة من قبل إدارة المنظمة (*Lng Wn and Lung Lu , 2012*) و **(نديم ، ٢٠١٣).**

٣/٣ القيمة السوقية للسهم (*Market Share Price*).

وهي القيمة التي يباع بها السهم العادي في السوق المالي (البورصة). وتتصف هذه القيمة بتذبذبها هبوطاً وصعوداً حسب العرض والطلب على السهم، والذي يتوقف بدوره على **(Carlberg,2010) و (Clauss,2010):**

- الظروف الاقتصادية السائدة في الدولة (تضخم، كساد)، وفي قطاع الصناعة التي تنتمي لها المنظمة.

- المركز المالي للمنظمة ونتائج أعمالها (حجم الأرباح، توزيعات الأرباح) .

تعتبر القيمة السوقية للسهم من المقاييس الهامة للأداء المالي وخاصة من وجهة نظر الملاك الذين يريدون الحصول على أعلى قيمة سوقية ممكنة وأعلى أرباح رأسمالية موزعة. يمكن للقيمة السوقية لأي منظمة أن تكون أعلى أو أدنى أو مساوية للقيمة الدفترية للمنظمة ، أي القيمة المفترضة للمنظمة لو أنها قررت التصفية الكاملة ببيع جميع أصولها وتسديد ديونها، وتوزيع ما يتبقى على المساهمين وذلك بسبب اختلاف رؤية السوق لما تستحقه المنظمة من قيمة سوقية **(Halim,2007) و (Tennent ، 2008).**

يعاب على القيمة السوقية للسهم اختلاف توقعات المستثمرين الحاليين والمحتملين في أسهم تلك المنظمة فيما يتعلق بقدرتها على تحقيق الأرباح في المستقبل. كذلك فإن القيمة السوقية قد لا تمثل القيمة الحقيقية للسهم وخاصة إذا كانت الأسواق المالية التي يتم تداول أسهم هذه المنظمات بها تتصف بعدم الكفاءة **(Bhaacharya,2007).**

٤/٣ ربحية السهم العادي الواحد (*Earnings Per Share*).

توجد العديد من النسب المستخدمة لقياس ربحية السهم الواحد ومن أهمها وأكثرها استخداماً هي حصة السهم الواحد من الأرباح (*Earnings Per Share*) والذي يعتبر مقياساً أساسياً لمقارنة النتائج المالية للمنظمات المدرجة في الأسواق المالية (*Listed Companies*). يساعد هذا المقياس حملة الأسهم على معرفة مقدار التغيير في حصة السهم الواحد من الأرباح خلال فترة زمنية معينة. ويضيف **(قباجة ، ٢٠٠٨)** إلى أن ربحية السهم الواحد تعبر عن مضاعف ما

يدفعه المستثمر لتحقيق ليرة واحدة من الأرباح بعد الضرائب. ويتم حساب حصة السهم الواحد من الأرباح وفق القانون أدناه (Carlberg ، 2010) و (Bhattacharya, 2007) صافي الربح بعد الضريبة - توزيعات الأسهم الممتازة

العدد الكلي للأسهم العادية (Outstanding)

- حيث أن الأرباح التي تتحقق في زمن مبكر لها قيمة أكبر من الأرباح التي تتحقق في زمن متأخر . ويعاب على هذا المقياس تجاهله لمجموعة من الأمور ومنها :
- القيمة الزمنية للنقود.
 - المخاطر المرافقة لزيادة الربحية ، حيث يمكن زيادة ربحية السهم الواحد من خلال زيادة الاقتراض الأمر الذي يترافق مع زيادة المخاطر المرافقة لزيادة الربحية.
 - سياسة توزيع الأرباح ، فعلى الرغم من أن ربحية السهم الواحد قد تزداد ألا أن نصيب السهم من التوزيعات الفعلية للسهم قد تنخفض.

وبشكل عام يمكن القول بأن المقاييس السابقة الذكر مرتبطة ومتكاملة مع بعضها بشكل كبير، فعلى سبيل المثال ،عندما تقوم المنظمة بتحسين القيمة المضافة المتأتية من الإنتاج ، فإن هذا سينعكس على ربحيتها الأمر الذي يؤدي إلى تحسين القيمة السوقية للأسهم. كذلك لا بد من التنويه إلى أن النتائج المتأتية عن تكامل هذه العناصر لا تظهر بشكل سريع ولا تتفاعل مع التغيرات الداخلية والخارجية بسرعة ، حيث يمكن القول بأن المبيعات أكثر تذبذباً من أصول المنظمة ، ويعزى ذلك إلى قدرة المنظمات على تعديل حجم المبيعات بشكل أكثر مرونة من الأصول الخاصة بها (Aboal et al,2011) و (Hermelo&Vassolo,2007) و (Leng,2004) و (Subodh,2002).

٤- أثر الرافعة المالية في الأداء المالي

تعرف درجة الرافعة المالية (DFL) بأنها نسبة التغير التي يحدث في عائد السهم العادي (EPS) بسبب تغير صافي الربح قبل الفوائد والضرائب (EBIT) بنسبة معينة . وبناءً على ذلك يمكن التعبير عن هذه العلاقة بالمعادلة التالية (الراوي وحמיד، ٢٠١٢) و (علي، ٢٠٠٩) و (Clauss,2010):

$$\frac{\text{التغير النسبي في حصة السهم العادي الواحد من الأرباح}}{\text{التغير النسبي في صافي الربح قبل الفوائد و الضرائب}} = \text{درجة الرافعة المالية}$$

وكذلك يمكن أن تقاس درجة الرفع المالي وفق العلاقة التالية :

الأرباح قبل الفوائد و الضرائب

$$\text{درجة الرفع المالية} = \frac{\text{الأرباح قبل الفوائد و الضرائب} - \text{التكاليف الثابتة المالية (فوائد القروض+عائد حملة الأسهم العادية)}}{\text{الأرباح قبل الفوائد و الضرائب}}$$

تشير هذه المعادلة إلى أن زيادة التكاليف الثابتة المالية تؤدي إلى زيادة في درجة الرفع المالي وذلك مع بقاء العوامل الأخرى على حالها. وبالتالي إذا كان من المتوقع أن يرتفع صافي الربح قبل الفوائد والضرائب لشركة ما، فقد يكون من صالح حملة أسهمها العادية زيادة نسبة مصادر التمويل ذات الدخل الثابت (القروض والأسهم الممتازة) لما لذلك من تأثير إيجابي على معدل العائد الذي يحصلون عليه (Ehrhardt&Fibrigham,2011). أما إذا كان صافي الربح قبل الفوائد والضرائب متقلباً أو يتوقع له النقصان، يفضل حملة الأسهم العادية الحد من استخدام مصادر التمويل ذات الدخل الثابت، وخاصة الأموال المقترضة ، ذلك أن انخفاض صافي الربح قبل الفوائد والضرائب بنسبة معينة يؤدي إلى انخفاض العائد المتاح لحملة الأسهم العادية بنسبة أكبر. مما سبق يتضح لنا أن الرفع المالي ينتج عنه وبشكل مباشر زيادة في المخاطر المالية وهذه المخاطر التي تنطبق على (السبيعي، ٢٠١٢) :

- التغيير الإضافي في الأرباح المتاحة لحملة الأسهم العادية.
 - زيادة احتمال الإفلاس لحملة الأسهم العادية نتيجة استخدام الرفع المالية.
- وبالتالي فإن قرار استخدام الديون في هيكل رأس المال لشركة ما يعني أن حملة أسهمها العادية عرضة للمخاطر المالية لأن أي تغيير في الأرباح قبل الفوائد والضرائب يؤدي إلى تغيير أكبر في ربحية السهم العادي الواحد ، فإذا كان حجم التغيير في الأرباح قبل الفوائد والضرائب كبيراً وفي الاتجاه السلبي فإن حملة الأسهم العادية سيتعرضون لاحتمال، إفلاس أكبر إذا كانت نسبة التكاليف الثابتة المالية مرتفعة في هيكل رأس المال.
- فكلما ارتفعت نسبة الرفع المالية ارتفعت تكلفة القروض بنسبة أكبر ، إذ أن تكلفة القروض ترتفع بمعدل متزايد مع الرفع ، ويعود السبب في ذلك إلى إنه كلما زادت نسبة القروض لدى الشركة كلما زادت مصروفات الفوائد على تلك القروض وبالتالي ارتفع احتمال عدم كفاية دخل الشركة قبل الفائدة والضريبة لتغطية هذه المصروفات ، وبهذه الحالة فإن الدائنين سيدركون زيادة المخاطرة من خلال زيادة نسبة الديون ، ولهذا سوف يطلبون علاوة مخاطرة عالية زيادة على المعدل الخالي من المخاطرة وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع معدل الفائدة الذي تتحمله المنظمة (هندي ، ١٩٩٦) و (Okada,2006) .

تخضع الرافعة المالية أو التمويلية لنفس المفهوم العام " للرافعة " فهي توظيف الاموال التي يتم الحصول عليها مقابل تكاليف ثابتة أي (فوائد ثابتة) على أمل زيادة العائد لحملة الأسهم (علي ، ٢٠٠٩).

يعرف (الراوي وحמיד ، ٢٠١٢) الرافعة المالية على أنها الاستخدام المحتمل للأصول ذات التكاليف الثابتة من أجل تعظيم تأثير التغيرات التي تحصل في الأرباح التشغيلية.

ويضيف (السبيعي ، ٢٠١٢) و (علي ، ٢٠٠٩) و (Tennent,2008) إلى أن الرفع المالي يعني الاستعانة بأموال الآخرين لتحقيق أرباح إضافية يستفيد منها ملاك المنظمة ، لذا فهو يعتمد على الاقتراض لتمويل عمليات المنظمة بغية تحقيق عائد يترتب عليه زيادة أرباح الملاك ، بحيث يجب أن يكون العائد أكبر من تكلفة الاقتراض أو مساوياً له . مما سبق ، يمكن التمييز بين ثلاث حالات للرفع المالي وهي :

• الرفع المالي الجيد:

هو الحالة التي يتحقق فيها عائد من أموال الاقتراض أكبر من تكلفة الاقتراض ، مما يترتب عليه ارتفاع العائد للملاك وزيادة معدل العائد على الملكية.

• الرفع المالي المتوسط:

هو الحالة التي يتحقق فيها عائد من أموال الاقتراض مساوياً لتكلفة الاقتراض ، مما يترتب عليه عدم إحداث أي تغيير في معدل العائد على حقوق الملكية.

• الرفع المالي السيئ:

هو الحالة التي يكون فيها عائد أموال الاقتراض أقل من تكلفة الاقتراض ، مما يترتب عليه إحداث تغيير سلبي في معدل العائد على حقوق الملكية.

توجد العديد من النسب المستخدمة لقياس الرفع المالي ، وأشهر هذه النسب وأكثرها استخداماً يحسب وفق القانون التالي :

إجمالي الديون

مجموع الموجودات

تقيس النسبة السابقة مدى اعتماد المنظمة على الديون كمصدر لتمويل استثماراتها . إن زيادة الاعتماد على الديون في هيكل التمويل يمكن أن يساهم في زيادة معدل العائد على حقوق الملكية ، وذلك لأن الديون تعتبر مصدراً رخيصاً نسبياً للتمويل بالمقارنة مع التمويل بالأسهم العادية ، فالديون تمنح الشركة ميزة الوفر الضريبي الناتج عن طرح الفائدة على الديون من صافي الربح قبل حساب الضريبة ، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض الأرباح الخاضعة للضرائب

وبالتالي دفع ضرائب أقل (*M.Bragg,2007*). هذا من جانب ، ومن جانب آخر تعتبر الديون أقل مخاطرة من الاستثمار في الأسهم العادية كون الأولى لها دخل ثابت تلتزم المنظمة بسداده ، ولها الأولوية في الحصول عليه وعلى حقوقهم عند التصفية في حالة إفلاس الشركة ، وبما أن العلاقة بين معدل العائد المطلوب على الاستثمار ومخاطرة الاستثمار هي علاقة طردية فإن العائد المطلوب على الاستثمار في السندات يكون أقل من العائد المطلوب على الاستثمار في الاسهم العادية ، فإذا مولت الشركة بالديون وحقت عائداً على الاستثمار أعلى من الفائدة على الديون ، فإن الفرق سيعود إلى المساهمين ، وكلما كان هذا الفرق أكبر وكان تمويل المساهمين أقل، كلما كان العائد على حقوق المساهمين أكبر (*Liargovas&Skandalis,2005*). وفي المقابل ، كلما ازداد اعتماد المنظمة على الديون (سندات وقروض) كمصدر للتمويل، كلما زادت أيضاً المخاطر التي يتعرض لها الملاك، ويرجع ذلك إلى أن المنظمة ملزمة قانوناً بسداد فوائد القروض والسندات بغض النظر عن الأرباح التي تحققها ، كذلك فإن المنظمة ملزمة بسداد أقساط القروض والسندات في تاريخ استحقاقها، الأمر الذي يؤدي في مجمله إلى زيادة الأعباء الثابتة التي تتحملها المنظمة وبالتالي تزداد مخاطر عدم قدرة المنظمة على سداد التزاماتها في مواعيدها، مما يرفع من المخاطر التي يتعرض لها الملاك (*J.fabozzi & P.Peterson,2003*).

توجد مجموعة من الدراسات التي بحثت في تأثير زيادة نسبة المديونية في الأداء المالي . وفي هذا الصدد ، فقد بين (*صافي وموسى ، ٢٠٠٦*) أن زيادة نسبة المديونية تؤدي إلى زيادة المخاطر التي يتحملها حملة الأسهم العادية والعوائد التي يطلبونها ، وتؤدي إلى تقليص التمويل الممتمك وتقود إلى توزيع صافي الربح على عدد قليل من المساهمين.

وأضاف (*صافي وموسى ، ٢٠٠٦*) و (*الراوي وحמיד ، ٢٠١٢*) أنه في حالة كون العائد على الاستثمار أقل من كلفة الاقتراض فإن زيادة الرفع المالي يمكن أن تؤدي إلى انخفاض العائد على حقوق المساهمين لأن العائد على الاستثمار أقل من كلفة الاقتراض ، وإلى زيادة احتمال تدخل الدائنين وسيطرتهم على الشركة. وفي حالات التأخر في الوفاء بالالتزامات المالية فإن هذا سيؤثر على السمعة الائتمانية للمنظمة ويحد من قدرتها على الاقتراض في المستقبل.

وفي سياق مختلف، فقد أشارت دراسة (*Pachori & Totala,2012*) إلى عدم وجود تأثير لنسبة المديونية في تحسين العائد على حملة الأسهم في المنظمات الهندية لصناعة السيارات، وقد تم رد ذلك إلى وجود متغيرات أخرى كان لها دور في عدم وجود العلاقة ومنها التدهور الاقتصادي ، سياسات الحكومة الاقتصادية، المنافسة. فضلاً عن أن المنظمات موضوع الدراسة لم تكن قادرة على الحصول على قروض أو استخدام الدين بتكلفة منخفضة تقل عن تكلفة رأس

المال خلال السنوات موضوع الدراسة (٢٠٠٧-٢٠١٠) . وأن المنظمات اعتمدت بشكل أساسي التمويل الذاتي كمصدر تمويل رئيس من خلال الاعتماد على نسب توزيع أرباح منخفضة . وذلك بسبب كون القطاع يعتمد بشكل كبير على مواكبة التكنولوجيا المتسارعة وضرورة الحفاظ على البيئة من الانبعاث الغازية التي قد تصدر عن المصانع المرتبطة بها ، وبالتالي تعتبر عملية مكلفة وذات خطر مرتفع وبالتالي تكون تكلفة الاقتراض مرتفعة.

وفي ذات السياق ، فقد توصل (*Raza,2013*) إلى وجود علاقة سلبية بين الأداء المالي و نسبة المديونية. وقد تم رد ذلك إلى أن تكلفة الديون طويلة الأجل تعتبر ذات تكلفة مرتفعة نتيجة مجموعة من التكاليف المباشرة وغير المباشرة ، وبالتالي يعتبر توظيف مثل هذا النوع من القروض من الأسباب الأساسية لانخفاض الربحية.

وفي المقابل ، فقد توصل (*Uluyol et al,2010*) إلى أن زيادة نسبة المديونية تؤدي إلى ارتفاع قيمة المنظمة إذا قلت نسبة المديونية عن ٥٣ ، ٩٧ % ، وأن هذا التأثير يبقى ايجابياً ولكن بمعدل متناقص إذا تراوحت بين (٧٠.٤٨% - ٥٣.٩٧%) . أما عند وصول معدل المديونية إلى ما يزيد عن (٧٠.٤٨%) فإن هذا التأثير يتحول إلى تأثير سلبي. الأمر الذي يشير إلى وجود نسبة مديونية مثلى تكون عندها قيمة المنظمة أعلى ما يمكن.

وفي سياق متصل ، فقد توصل (*Rehman,2013*) إلى نتائج مختلفة بالنسبة لتأثير نسبة المديونية في الأداء المالي. حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية بين نسبة المديونية وكل من العائد على الأصول ومعدل نمو المبيعات. و إلى وجود علاقة سلبية بين معدل المديونية وكل من ربحية السهم الواحد ، صافي الأرباح الحدية ، والعائد على حقوق المساهمين. وقد تم رد التأثير السلبي لزيادة نسبة المديونية في ربحية السهم الواحد إلى أنه كلما زادت نسبة المديونية ، كلما كان على المنظمة أن تقوم بوفاء التزاماتها المتزايدة المترتبة على هذه الزيادة.

وفي سياق مختلف ، فقد توصل (*Bashir et al,2013*) إلى أن نسبة المديونية قصيرة الأجل لها تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية في الأداء المالي لمنظمات القطاع الغذائي الباكستانية ، وذلك على عكس نسبة المديونية في الأجل الطويل و التي كان لها تأثير ايجابي في الأداء المالي وقد تم رد هذه النتيجة إلى أن المنظمات الغذائية الباكستانية تعتمد على الاقتراض طويل الأجل في تمويل استثماراتها بشكل أساسي مقارنة بالاقتراض قصير الأجل الأمر الذي يشير إلى أن هذه المنظمات تستفيد من مزايا المديونية على الأجل الطويل وذلك مقارنة بالاقتراض قصير الأجل الذي يرتب على الشركات التزامات قصيرة الأجل تؤثر في مستوى سيولتها .

وفي المقابل، فقد توصل (*صالح وفاضل، ٢٠١٠*) إلى أن سبب الأداء المالي الجيد للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية يرجع إلى الكفاءة في تحقيق الربح والرقابة على التكاليف

واستخدام الأصول ، في حين لم يكن هناك أي تأثير لنسبة المديونية في الأداء المالي لهذه الشركات. بالإضافة لذلك ، فقد توصل (علي ، ٢٠٠٩) إلى أن ارتفاع نسبة المديونية في هيكل تمويل المنظمة يؤدي إلى زيادة المخاطرة وبالتالي ارتفاع معدل أسعار الفائدة التي يفرضها الدائنون عليها.

٥- أثر حجم المنظمة في الأداء المالي

يعتبر حجم المنظمة أحد المحددات الأساسية للتعرف على مدى النمو المتوقع للمنظمات. حيث يمكن القول ، بأن الإستراتيجية الناجحة للمنظمات التي ترغب بتحقيق معدل نمو مرتفع يكمن في كون المنظمة غير مقيدة بالعوامل الخارجية المحيطة بالمنظمات والتي لا تقع تحت سيطرة المنظمة (Broyles,2003). فعندما تقع المنظمة تحت تأثير هذه العوامل الخارجية، فإن هذا سيكون له تأثير سلبي على النمو المحتمل للمنظمات وبالتالي فإن القيام بزيادة حجم المنظمة سيكون غير مجدياً بالنسبة للمنظمات التي تهدف إلى تحسين الأداء الخاص بها ، و بالأخص بالنسبة للمنظمات صغيرة الحجم (Okada,2006) و (Iyer,2010).

يقصد بحجم المنظمة تصنيف المنظمات إلى منظمات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم . وفي هذا الصدد يشير (Aboal et al,2011) إلى أن حجم المنظمة يمكن أن يقاس من خلال مجموعة من المقاييس ومنها:

- **عدد الموظفين في المنظمة:** يعتبر عدد الموظفين في المنظمة أحد المؤشرات التي تساعد في تحديد حجم المنظمة. حيث أنه كلما ازداد عدد الموظفين في المنظمة ازداد حجمها. يعكس عدد الموظفين كيفية تنظيم العمليات الداخلية ضمن المنظمة ، وكيفية التفاعل مع التغيرات التي تطرأ في المنظمة. يمتاز هذا المؤشر بأنه لا يتأثر بمعدل التضخم أو بمعدلات أسعار الصرف، وبالتالي يعتبر من أفضل المؤشرات لقياس التغيرات الإدارية لنمو المنظمة.
- **حجم المبيعات :** يعتبر حجم المبيعات من مؤشرات قياس حجم المنظمة ، حيث أنه كلما زاد حجم المبيعات في المنظمة زاد حجمها. يمتاز هذا المؤشر بسهولة الحصول عليه بالنسبة للمنظمات. ولكن يعاب عليه أنه لا يعتبر كافياً لوحده كونه يتأثر بقرارات المنظمة المالية و التسويقية ، فضلاً عن تأثره بمعدل التضخم وبمعدلات أسعار الصرف.
- **قيمة المبيعات :** يساعد هذا المؤشر في قياس حجم المنظمة ، حيث أنه كلما ازدادت قيمة مبيعات المنظمة ، كلما ازداد حجمها. يعاب على هذا المؤشر أنه لا يقدم أي

معلومات عن العمليات الداخلية للمنظمة كونه يعنى فقط بالأسعار و كميات المبيعات في السوق.

- **الأصول** : تعتبر الأصول أحد المؤشرات المستخدمة لقياس حجم المنظمة . حيث إنه كلما ازدادت قيمة الأصول في المنظمة ، كلما ازداد حجمها. يعتبر هذا المقياس جامداً كونه مرتبط بالعمليات الداخلية للمنظمة فقط.
- **القيمة المضافة من الإنتاج** : تعتبر القيمة المضافة من الإنتاج أحد المؤشرات المستخدمة لقياس حجم المنظمة. حيث أنه كلما ازدادت القيمة المضافة في الإنتاج ازداد حجم المنظمة. يعتبر هذا المؤشر من المقاييس الجيدة كونه يفسر سير العمليات الخاصة بالمنظمة والتي تساعد في تحسين القيمة الخاصة بمخرجات المنظمة. وفي المقابل، يعاب عليه عدم توفره بشكل معن بالنسبة للمنظمات العائلية أو الفردية.

يعتبر الحجم من العوامل التي قد تؤثر في الأداء المالي سلباً (*Sayilgan et al,2007*). فقد يشكل عائقاً لأداء المنظمات حيث أنه بزيادة الحجم فإن عملية إدارة المنظمة تصبح أكثر تعقيداً ، ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية (*Safarova,2010*) . وفي المقابل ، فإن زيادة حجم المنظمة قد يكون له تأثير إيجابي في الأداء حيث أنه كلما زاد حجم المنظمة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالمنظمة ، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية بزيادة حجم المنظمات . فقد أجريت دراسات حول علاقة الحجم بأداء المنظمات وبينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية (*Söderbom&Wambugu,2002*).

بالإضافة لذلك فإن المنظمات كبيرة الحجم تتمتع بقدرة كبيرة في الحصول على الديون لأنها تتمتع بالاستقرار وعدم التذبذب في التدفقات النقدية بالإضافة إلى قدرتها على الاستفادة من اقتصاديات الحجم ، فضلاً عن أنه كلما صغر حجم المنظمة كان عليها الاعتماد على أموالها الذاتية لتمويل عملياتها ، فالمنظمات صغيرة الحجم تواجه صعوبات في الحصول على قروض بدون تحمل تكاليف باهظة أو شروط قاسية (*Söderbom&Wambugu 2002*) و (*Symeou,2011*) و (*Bashir et al,2013*) و (*Liargovas& Skandalis,2005*) .

وبشكل عام تشير نتائج دراسات كل من (*Hermelo&Vassolo,2007*) و (*Leng,2004*) و (*Subodh,2002*) و (*Hansen&Wernerfelt, 1989*) و (*Zhou&Wit,2009*) و (*Bashir et al,2013*) و (*Liargovas& Skandalis,2005*) إلى وجود تأثير إيجابي

لحجم المنظمة في أدائها المالي ، أي أنه كلما ازداد حجم المنظمة كلما أدى ذلك إلى تحسين أدائها المالي الأمر الذي يمكن رده إلى الأسباب التالية:

- **التنوع:** يعبر التنوع عن تقديم المنظمة لمجموعة متنوعة من المنتجات أو الخدمات ، والتي تشكل فرصة بالنسبة للمنظمة من أجل توسيع قاعدتها السوقية ، والوصول إلى أكبر عدد من العملاء ، وتخفيض تغيرات المبيعات . وبشكل عام يمكن القول بأن قدرة المنظمة على التنوع تزداد بازدياد حجمها (Safarova,2010).

- **استخدام تكنولوجيا متطورة:** تعتبر التكنولوجيا من الأمور التي تساعد المنظمة على إنتاج سلع و تقديم خدمات بتكلفة منخفضة مع مرور الوقت و الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير. أي أن قدرة المنظمة على استخدام تكنولوجيا متطورة تزداد بزيادة حجمها (Beck et al,2007) .

- **الحصول على موارد مالية منخفضة التكلفة :** تستطيع المنظمات الكبيرة الحجم الحصول على الموارد المالية بالكمية المطلوبة والنوعية الملائمة والتوقيت المناسب ، وبأقل مايمكن من التكاليف ، بشكل أكبر من المنشآت صغيرة الحجم ، وذلك بسبب قوة مركزها التفاوضي مع الممولين نتيجة كبر حجم رأس مالها ، ومبيعاتها ، وأرباحها.

الفصل الثالث: ولاء العملاء

١ - مفهوم ولاء العملاء (*Customer Loyalty*)

يعتبر ولاء العملاء احد أهم المقاييس الخاصة بتقييم الأداء الغير المالي للمنظمات (*Kim and Kim,2009*) و (*Verhoef,2003*) و (*Wang & Feng,2012*) و (*Sadek et al,2011*) ، يعتبر الولاء أحد أهم نقاط النجاح الأساسية بالنسبة للإدارة (*khan,2012*). حيث يحتاج تحقيقه توفير موارد كافية من قبل المنظمات ، فضلاً عن قناعة الإدارة العليا بأهمية الوصول إلى ولاء العملاء ، واعتباره جزءاً من ثقافة المنظمة ككل (*Sear et al,2007*) و (*Kim et al,2003*).

يمكن أن يعبر عن ولاء العملاء لخدمات أو منتجات المنظمات من خلال معدل الاحتفاظ بالعملاء (*Islam&Yang,2009*) و (*Salim & Solimun &Zani,2013*) . وفي هذا الصدد ، وجد (*L.Singguh and Purnasatki, 2011*) أن اغلب المنظمات تخسر نصف عملائها في أقل من خمسة سنوات ، وفي المقابل فإن المنظمات التي تتمتع بولاء كبير من قبل عملائها لا تخسر أكثر من ٢٠% من عملائها خلال خمسة سنوات .

يعرف كل من (*Rai&Medba,2013*) و (*Salim & Solimu ، Zani,2013*) و (*Verhoef,2003*) الولاء من حيث مضمونه المتمثل بالخصائص السيكولوجية معبراً عنها برضا العملاء ، والجوانب العاطفية معبراً عنها برغبة العملاء بالبقاء على تواصل دائم مع مقدم الخدمات أو المنتجات.

وفي المقابل ، ينظر كل من (*Kotler,2003*) و (*khan,2012*) إلى الولاء من وجهة نظر العميل مشيراً إلى أن الولاء هو بمثابة التزام وتمسك العملاء بإعادة شراء خدمات أو منتجات المنظمة ، وإعادة التعامل مع مقدمي الخدمة عوضاً عن البحث والتحول إلى منظمات جديدة للتعامل معها في المستقبل.

فالولاء هو استمرار العميل في تردده للمنظمة وشراء منتجاتها بالرغم من تقديم المنظمات المنافسة خدمات أفضل و أرخص (*النظر ، ٢٠٠٩*) و (*khan,2012*) .

ومن جهة أخرى ، قام (*Buttle,2009*) بدمج وجهات النظر السابقة المتعلقة بالولاء مشيراً إلى أن الولاء يرتبط بعاملين الأول يتعلق بسلوك العملاء الشرائي (*Behavioral*) ورغبة العملاء بتكرار الشراء. أما العامل الثاني فهو عامل الاتجاهات والذي يتعلق بطريقة تعامل العميل (القيم التي يحملها العميل - النية لإعادة الشراء - شعور العميل) حيث أن امتلاك العملاء لتفضيل قوي لمنتجات أو خدمات المنظمة ، يساعد في التعامل باستمرار مع المنظمة وذلك لولائهم الشديد لها.

٢ - مقاييس ولاء العملاء (Customer Loyalty Metrics)

تعددت الدراسات التي بحثت في المقياس الأكثر ملاءمة لولاء العملاء ، وفي هذا الصدد فقد توصل (Rai&Medba,2013) إلى ستة أبعاد أساسية للولاء وهي (جودة الخدمة - رضا العملاء - الاتصالات - الصورة الذهنية - تكاليف التحويل - الالتزام) . بينما توصل (Dagger & David,2011) إلى خمسة أبعاد أساسية لولاء العملاء وهي (الالتزام - الثقة - الاتصالات - المعاملة الودية مع العملاء - الاستثمار في العلاقة مع العملاء) . وفيما يلي شرح موجز لهذه الأبعاد .

أما التصنيف الذي سيتم اعتماده في هذه الدراسة فهو الذي قدمه (Rai&Medba,2013) حيث حدد أبعاد الولاء وفق المقاييس الآتية:

١/٢ جودة الخدمة (Service Quality)

يوضح (Kotler et al,2005) و (Da Gama,2011) مجموعة من الأبعاد التي تعبر عن جودة الخدمة ومنها:

- إمكانية الوصول: وتعبر عن سهولة وصول العملاء إلى الخدمة المقدمة من قبل المنظمة (Shafia et al,2011).
- الموثوقية: وتعبر عن المدى الذي تتمتع به المنظمة من ثقة من وجهة نظر العملاء في تقديم الأفضل للعملاء بشكل مميز عن المنافسين (Silvestro, 2006).
- المعرفة: وتعبر عن مدى قدرة المنظمة على أن تعكس حاجات ورغبات العملاء في الخدمات التي تقدمها (Halim,2007). حيث يتوجب على منظمات الأعمال البدء بالتعرف على حاجات العملاء بدقة ، من أجل الوصول إلى تقديم أفضل ما يمكن للعملاء ووفق حاجة كل عميل. وفي هذا السياق ، يؤكد (Kirmaci,2012)
- Koçoğlu & على ضرورة التعرف على حاجات العملاء باستمرار ، حيث توصلت الدراسة إلى أن التعرف على حاجات العملاء يساهم في زيادة ولائهم.
- الحماية والأمان: وتعبر عن مستوى الحماية الذي توفره المنظمة لحسابات العملاء ومعلوماتهم الشخصية ضمن المنظمة (Silvestro, 2006).
- التنافسية : وتعبر عن مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة من أجل خدمة العملاء (Soch and Sandhu ,2008).
- الاتصالات: وهي تعبر عن وسائل الاتصال التي تستخدمها المنظمة من أجل إيصال أي عرض جديد أو منتج للعملاء. و يوجد نوعين من وسائل الاتصال ، المباشرة (وجهاً

- لوجه - الهاتف) ، وغير المباشرة (البريد الإلكتروني- الانترنت - وسائل التواصل الاجتماعي) (Siriprasoetsin et al, 2011).
- اللباقة في التعامل مع العملاء خاصة في منظمات الخدمات التي يكون العميل على اتصال مباشر مع مقدمي الخدمة ، حيث يجب على المنظمات القيام بتدريب موظفيها على كيفية التعامل مع العملاء وكيفية استقبالهم والتعامل مع أي استفسار مطروح من قبلهم بطريقة لبقة (Halim, 2007). وفي هذا الصدد، فقد توصل (الناظر ، ٢٠٠٩) إلى أن العامل الأكثر أهمية للتعامل مع المصرف بالنسبة للعملاء هو الثقة في المصرف ، يليه التعاملات الاجتماعية و المعاملة الخاصة .
 - الاستجابة : أي قدرة الموظفين على الرد على أي استفسار وحل أي مشكلة تواجه العملاء بسرعة. حيث يجب على المنظمات القيام بتدريب موظفيها على كيفية الرد السريع وضمن الوقت المحدد وبالشكل السليم لأي استفسار شخصي أو عن طريق الهاتف مع العملاء (Siriprasoetsin et al, 2011). وفي هذا الصدد ، فقد توصل كل من (Jalili, 2011) ، (Strachan & Lombard, 2008) إلى وجود علاقة إيجابية بين نظام معالجة الشكاوى و ولاء العملاء.
 - الملموسية : يعتبر الدليل المادي أحد مكونات المزيج التسويقي الخدمي (7Ps) والذي يتضمن البيئة المادية للمنظمة وترتيب مكان تقديم الخدمة (Da Gama, 2011).

٢/٢ رضا العملاء (Customer Satisfaction)

يعتبر رضا العملاء أحد مقاييس الأداء الغير المالي والتي يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء المالي وهذا ما أكدته دراسة كل من

(Smith & Wright, 2004) و (Kim et al, 2003) و (Zani, 2013) ، (Salim & Gupta & Sivaraks et al, 2011) و (Sadek et al, 2011) و (Solimun & Zeithaml, 2006) و (Angelova & Zekiri, 2011) .

يعرف الرضا على انه مستوى إحساس الفرد الناجم عن المقارنة بين الأداء المدرك للمنتج ، وبين توقعات الفرد المتعلقة بهذا الأداء (الناظر ، ٢٠٠٩) و (Verhoef, 2003) و (Wang & Feng, 2012).

وبيضيف (Kotler & Keller, 2007) أن الرضا هو شعور الشخص بارتياح أو خيبة أمل بعد الشراء ومقارنة أداء السلعة أو الخدمة التي حصل عليها بتجاربه السابقة، ويكون العميل راضي بشكل كامل في حالة توافق أداء السلعة مع التوقعات بشكل أكثر من المتوقع، بينما سيكون راضي في حال تساوي التوقعات مع الأداء ، وسيكون غير راضي في حال عدم تساوي التوقعات مع الأداء.

وفي ذات السياق ، يشير **(الناظر ، ٢٠٠٩)** إلى أن رضا العملاء من الأمور المساعدة في الوصول إلى ولاء العملاء ، بالإضافة إلى دوره في تحسين العوائد و تخفيض التكاليف التسويقية المرتبطة بها . وبشكل عام يمكن القول بأن رضا العملاء يتضمن مجموعة من الأبعاد الأساسية وفق **(Yang & T.Peterson, 2004)** وهي :

• **خدمة العملاء (Customer Service):**

تعتبر خدمة العملاء احد المتغيرات الأساسية التي يجب التركيز عليها من قبل المنظمات خاصة في ظل المنافسة التي تعاني منه منظمات الأعمال عند تقديم الخدمات لعملائها **(Rahman,2011)**. ومن هنا يمكن القول بأن نقطة البداية بالنسبة للمنظمات هي التعرف على حاجات العملاء بدقة والعمل على تطوير خدمات ملائمة لهم وفق ثلاثة محاور أساسية **(حمود ، ٢٠٠٧) و (Koçoğlu & Kirmaci,2012)**.

- خدمات ما قبل البيع: والتي تركز بشكل أساسي على التواصل المستمر مع العملاء و التعرف على حاجاتهم ورغباتهم ، إضافة إلى دراسة السلوك الشرائي للمستهلك وقدراته الشرائية ، إضافة إلى تطلعاته المستقبلية حول السلعة أو الخدمة المقدمة.
- الخدمات المرافقة للبيع: وذلك من خلال تعريف العملاء بالسلعة أو الخدمة ومواصفاتها وما هي الخصائص و المزايا التي تقدمها مقارنة بالمنافسين من خلال الترويج لخدمات أو منتجات المنظمة وتقديم رسالة إعلانية واضحة .
- خدمات ما بعد البيع: وتتضمن الخدمات المتعلقة بالصيانة و الاستبدال و الكفالة للأجزاء التي تتعرض للعطب أو التلف عند الاستخدام.

وبشكل عام يمكن القول بأن خدمة العملاء تتطلب من المنظمة العمل على جمع معلومات عن حاجات العملاء بشكل مستمر وإدارة هذه المعلومات بشكل دقيق ، لتتمكن من استخدام هذه المعلومات بشكل يناسب كل شريحة مستهدفة من العملاء ، فضلاً عن تحديد وسيلة الاتصال الأكثر ملاءمة لكل شريحة من العملاء. وفي هذا السياق ، فقد توصل كل من **(Ostaysi et al ,2011) و (Sivaraks et al, 2011)** إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين إدارة معلومات العملاء والولاء. وهذا ما أكدته **(Koçoğlu & Kirmaci,2012)** والذي توصل إلى وجود علاقة إيجابية لقواعد بيانات العملاء في ولاء العملاء في المصارف في بنغازي موضوع الدراسة.

• سهولة الاستخدام (Ease of use)

يتضمن هذا البعد قدرة العملاء على التعامل مع الخدمات الإلكترونية المتوفرة بسهولة ، إضافة إلى أن يكون الموقع الإلكتروني مصمم بطريقة واضحة للمستخدمين ، ويوفر كافة الخدمات التي يحتاجها العملاء (Mehrabi et al,2011) و (Angelova & Zekiri,2011) .

• تلبية الطلب (Order Fulfillment)

يتضمن هذا البعد قدرة المنظمة على تلبية طلبات العملاء بشكل صحيح ومن المرة الأولى ، إضافة إلى قدرة العملاء على تقدير الزمن اللازم للحصول على خدمة محددة ، وقدرة الموظفين على الإجابة على أي استفسار من قبل العملاء (Naik et al ,2010) . إضافة إلى القدرة على معالجة الشكاوى المقدمة من العملاء بشكل سريع (Dhman,2011) و الحصول على التغذية العكسية من العملاء و التعرف على آرائهم باستمرار (gilania et al,2011) و (Shafia et al,2011) .

إن تلبية طلب العميل يرتبط بقيام المنظمة بأخذ توقعات العملاء حول طبيعة منتجات وخدمات المنظمة بعين الاعتبار . وقد توصل (Kelley et al,2003) إلى أن متاجر البيع عبر الانترنت يجب أن تأخذ بعين الاعتبار التوقعات الخاصة بالعملاء ، حيث توصل إلى أنه يتوجب على متاجر التجزئة القيام بأخذ توقعات العملاء بعين الاعتبار خاصة فيما يتعلق بأنشطة إدارة علاقات العملاء ، حيث تعتبر من الأمور الأساسية في تحسين ولاء العملاء وبالنتيجة تخفيض الحساسية بالنسبة للسعر .

• محفظة خدمات العملاء (Service Portfolio)

ويقصد بها قيام المنظمة بتقديم مجموعة متكاملة من الخدمات و العروض المتكاملة و التي تلبي حاجات العملاء بشكل دقيق (حمود ، ٢٠٠٧) . وفي هذا الصدد ، يمكن القول بأن نجاح المنظمة في خدمة العملاء يرتبط بقدرتها على تخصيص السلع أو تقديم خدمات ملائمة لاحتياجات العملاء . وفي هذا السياق ، فقد توصل (Ostaysi et al ,2011) إلى وجود علاقة متوسطة بين تخصيص السلع و الخدمات والولاء . وهذا يتفق ودراسة (Chen&Ching,2007) والذي توصل أيضا إلى أن تخصيص الخدمات المقدمة للعملاء لها دور ايجابي في ولاء العملاء بالنسبة لشركات الهواتف النقالة موضوع الدراسة.

• الحماية و الأمان (Privacy and Security)

ويقصد به أن تتمتع كافة التعاملات التي يقوم بها العميل مع المنظمة بالسرية المطلقة ، أن يشعر العميل بالأمان و الثقة الدائمة بخدمات المنظمة (Wang&Lo,2004) و (Mehrabi et al,2011) . وفي سياق مختلف ، فقد توصل كل من (Khan , 2012) و (Kuusik,2007) و (Akhter,2011) و (Rai&Medba,2013) و (WU&LU,2012) و (Jalili,2008) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رضا وولاء العملاء .

٣/٢ الثقة (Trust)

يعرف (Rai&Medba,2013) و (Islam&Yang,2009) و (Verhoef,2003) ثقة العملاء على أنها شعور العملاء بالارتياح والأمان أثناء استخدام منتجات أو خدمات المنظمة ، وخاصة فيما يتعلق بتعاملاتهم المالية مع المنظمة ، إضافة إلى شعورهم بمصداقية المنظمة ، وكذلك شعورهم بدرجات أقل من القلق ودرجات أعلى من الراحة (الناظر ، ٢٠٠٩) . بينما يضيف (Strachan&Lombard,2011) و (Olotu et al,2010) و (Akhter et al,2011) أن الثقة ترتبط باعتقاد العميل بأن المنظمة تسعى إلى تقديم أفضل الخدمات وبشكل يخدم مصلحة العميل بالدرجة الأولى . تعتبر الثقة إحدى المحددات الأساسية لتحسين علاقة العملاء مع المنظمة الأمر الذي قد يكون له أثر إيجابي في تحسين الثقة بالعلامة التجارية للمنظمة (Kuusik, 2007).

تعرف الثقة على أنها شعور العملاء بالارتياح والأمان أثناء استخدام منتجات أو خدمات المنظمة ، وخاصة فيما يتعلق بتعاملاتهم المالية مع المنظمة ، إضافة إلى شعورهم بمصداقية المنظمة ، بالإضافة إلى شعورهم بدرجات أقل من القلق ودرجات أعلى من الراحة. بينما يعرف الالتزام من قبل العملاء على أنه مدى رغبة العملاء بالاستمرار بالتعامل مع المنظمة في الآجل الطويل . فقد توصل (Dagger & David,2011) إلى أن لكل من الثقة والالتزام تأثير إيجابي في الولاء. وهذا ما تؤكدته دراسة (الناظر ، ٢٠٠٩) والذي توصل إلى أن العامل الأكثر أهمية للتعامل مع المصرف بالنسبة للعملاء هو الثقة في المصرف ، يليه التعاملات الاجتماعية و المعاملة الخاصة . إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة ايجابية لأبعاد مكونات التسويق بالعلاقات (الالتزام - الروابط - التفاعل - الرضا) في ولاء العملاء . لم يكن للعوامل الديمغرافية أي تأثير على ولاء العملاء باستثناء المستوى التعليمي. وهذا يناقض ما توصل له

(Strachan&Lombard,2011) في وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام و إدارة علاقات العملاء .

٤/٢ الالتزام من قبل العملاء (Commitment)

يعرف (Rai&Medba,2013) و (Halim,2007) و (Sivaraks et al ,2011) و (Dagger & David,2011) الالتزام من قبل العملاء على أنه مدى رغبة العملاء بالاستمرار بالتعامل مع المنظمة في الآجل الطويل . ويضيف (الناظر ، ٢٠٠٩) و (Strachan&Lombard,2011) إلى أن الالتزام هو تعهد ضمني أو صريح من قبل العملاء لرغبته في استمرار العلاقة مع المنظمة.

وبشكل عام ، يمكن القول بأن الوصول إلى التزام العملاء يرتبط بمجموعة من المنافع التي يحصل يمكن أن يحصل عليها العملاء خلال التعامل مع المنظمة ، أي أثناء عملية تقديم الخدمة . وفي هذا الصدد ، تعتبر المنافع الاجتماعية من العوامل التي يمكن أن تساعد المنظمة في بناء علاقات صداقة بين مقدم الخدمة والعملاء ، فضلاً عن المنافع التي تنتج عن المعاملة الخاصة للعميل نتيجة تكرار تعامله مع مقدم الخدمة ، وأخيراً يلعب عامل الثقة دوراً كبيراً في العلاقة بين المنظمة والعملاء ، حيث أن العميل سيشعر بالثقة بالتعامل مع المنظمة مع مرور الوقت. وفي هذا السياق ، فقد أكد (Dagger & David,2011) على الدور الإيجابي وذي الدلالة إحصائية للمنافع الثلاثة في الالتزام ولكن بدرجات مختلفة ، بمعنى أن العملاء سيقومون بنصح أصدقائهم بمنتجات و خدمات المنظمة. فقد حقق متغير الثقة التأثير الأكبر الإيجابي في الالتزام ، أما المنافع الاجتماعية فقد حققت تأثير إيجابي متوسط ، بينما حقق متغير المعاملة الخاصة التأثير الإيجابي الأقل.

٥/٢ الصورة الذهنية (Image)

تعرف (Rai&Medba,2013) و (Kuusik,2007) و (Akhter et al,2011) الصورة الذهنية على أنها مجموعة الخبرات والانطباعات والقيم والمعلومات التي يملكها العملاء عن المنظمة وهذا ما أكدته كل من (Kuusik,2007) و (Akhter et al,2011) . وفي هذا الصدد ، فقد توصل (Chen&Ching,2007) إلى أن الصورة الذهنية تلعب دوراً معنوياً في العلاقة بين كل من (خدمة العملاء - التخصيص-استخدام العملاء للهاتف المحمول) وولاء العملاء. ويضيف (Kuusik,2007) إلى أن للصورة الذهنية أثر إيجابي في تحسين ولاء العملاء. وهذا يتفق ودراسة كل من (Akhter et al,2011) و (Rai&Medba و 2013) .

٦/٢ تكاليف التحول (*Switching Cost*)

تعرف (*Rai&Medba,2013*) تكاليف التحول على أنها مجموع الجهود التي يبذلها العملاء من وقت وجهد للبحث عن منظمة أخرى لاستخدام منتجاتها أو خدماتها .

٧/٢ الاتصالات (*Communication*)

يعتبر عنصر الاتصالات أحد الأبعاد الأساسية التي تساهم في تحقيق التفاعل والتواصل المطلوب مع العملاء، وذلك قبل وأثناء وبعد عملية تقديم الخدمة أو المنتج (*Strachan&Lombard,2011*) و (*Olotu et al,2010*) . تتم عملية التفاعل بين المنظمة و العملاء عادة من خلال استخدام البريد الإلكتروني ، الموقع الإلكتروني ، وسائل التواصل الاجتماعي ، الهاتف و الرسائل النصية (*Almotairi,2009*) و (*Horri et al,2013*) . يشعر العملاء في معظم الأحيان بالارتياح أثناء استخدام التكنولوجيا من قبل المنظمة ، وذلك لأنها توفر السرعة في إتمام أي معاملة مع المنظمة ، إضافة إلى الدقة في أداء الأعمال ، فضلا عن القدرة على الوصول إلى الإجابة على أي استفسار ، حل أي مشكلة بالسرعة القصوى (*Kelley et al ,2003*) . كما أنها تؤثر في القدرة على الحصول على الإجابة على أي استفسار دون الحاجة إلى القدوم إلى مركز تقديم الخدمة. (*Goodman,2009*) .

وفي ذات السياق ، فقد توصل (*Rai&Medba,2013*) إلى وجود علاقة إيجابية بين الاتصالات مع العملاء وولاء العملاء ، وهذا يتفق ودراسة (*Horri et al ,2013*) حيث توصلت الدراسة إلى أن التواصل مع العملاء كأحد استراتيجيات إدارة علاقات العملاء لها تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية مع جودة العلاقة مع العملاء وذلك بين المنظمة والعملاء. وهذا يناقض ما توصلت له دراسة (*Dagger & David,2011*) بالتوصل إلى أن متغير الاتصالات كأحد متغيرات إدارة علاقات العملاء له تأثير معنوي ولكن سلبي في الولاء ، وهذا يتفق و نتائج دراسة (*Strachan&Lombard,2011*) والتي توصلت إلى عدم وجود أي علاقة معنوية بين الاتصالات ذات الاتجاهين و إدارة علاقات العملاء .

٣- استراتيجيات الحفاظ على ولاء العملاء (*Customer Loyalty Strategies*)

توجد العديد من الاستراتيجيات المستخدمة من أجل الحفاظ على ولاء العملاء أهمها (الناظر ، ٢٠٠٩) و (*Silvestro, 2006*) و (*Gupta & Zeithaml,2006*) أهمها:

• إستراتيجية التعامل مع شكاوى العميل

يطلق على هذا النوع من الإستراتيجيات بإستراتيجية استرجاع الخدمة ، بمعنى أن مقدم الخدمة يقوم باسترجاع الخدمة من العميل في حال عدم رضا العميل عن الخدمة المقدمة لأي سبب كان ، وسواءً كانت الشكاوى المقدمة بسبب خطأ ارتكبه العميل نفسه ، أو خطأ ناتج عن أي خلل في عملية تقديم الخدمة نفسها. وبشكل عام يمكن القول أنه طالما كانت الشكاوى المقدمة هي من قبل العملاء الموالين للمنظمة ، فإن أفضل طريقة للاستجابة لها هي تصميم إستراتيجية تعامل معها بشكل تلبي حاجات وتوقعات كل عميل (*Jalili,2008*) و (*A.Morgan and Rego, 2006*) و (*Shafia et al,2011*) .

وفي ذات السياق ، يشير (*Goodman,2009*) و (*Angelova & Zekiri,2011*) إلى أن المشاكل التي تحدث مع العملاء تؤدي في المتوسط إلى تخفيض ولاء العملاء بنسبة ٢٠% ، حيث انه من بين كل خمسة عملاء يتعرضون لأي مشكلة فان عميلا واحدا سيتوقف عن استخدام منتجات أو خدمات المنظمة. ويؤكد إلى أن العملاء الذين يعانون من المشاكل و لا يقومون بتقديم أي شكاوى يكون ولائهم للمنظمة أكبر بنسبة ٢٠%-٤٠% مقارنة بالعملاء الذين لا يعانون من أي مشكلة. وفي ذات السياق ، يشير (*Kelley et al ,2003*) إلى أن العملاء الذين يقومون بالتحول من الغير راضيين إلى راضين عن خدمات المنظمة ترتفع نسبة الولاء لديهم من ٢٥% إلى ٦٠% . ويضيف (*Gupta & Zeithaml,2006*) و (*Silvestro, 2006*) أن العملاء الذين لديهم تجربة مميزة مع المنظمة وراضين بشكل كبير عن خدماتها هم أكثر ولاء بنسبة ١٠%-٣٠% من العملاء الآخرين.

• استراتيجيات ضمان الخدمة

تقوم العديد من المنظمات بتقديم ضمانات للعملاء تعتبر بمثابة تعهد من قبلها حول جودة الخدمة المقدمة . يستخدم هذا النوع من الضمانات من أجل تقليص المخاطرة المرتبطة بقرار الشراء للمنتج أو الخدمة ، سواءً قبل اتخاذ قرار الشراء أو بعده . وفي سياق متصل يؤكد (*Koçoğlu & Kirmaci,2012*) على وجود مجموعة من الأساليب المتبعة لضمان جودة الخدمة :

- القيام بمنح العملاء خدمات الضمان ما بعد البيع (كفالة سنوية لصيانة المنتج مجاناً خلال فترة معينة).

- القيام بإرسال استبيانات للعملاء للتعرف على نقاط القوة والضعف في الخدمة المقدمة.
- القيام بإرسال استطلاعات رأي دورية إلى العملاء لمعرفة مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة.
- متابعة شكاوى العملاء باستمرار وإيجاد الحلول السريعة.

٤- برامج ولاء العملاء (Customer Loyalty Programs)

تعتبر برامج ولاء العملاء من النقاط الهامة في تسويق علاقات العملاء ، حيث تهدف بشكل أساسي إلى تحسين القيمة التي يحصل عليها العميل ، إضافة إلى تحسين الولاء (Silvestro, 2006) و (Anderso et al,2007) و (Jalili,2008). ولكي تتمكن

المنظمة من تصميم برامج ولاء فعالة يتوجب عليها القيام بمجموعة من الأمور وهي :

- التعرف على حاجات و رغبات العملاء وخصائصهم الديمغرافية .
- تتبع أنماط الاستهلاك والإنفاق لدى العملاء بدقة من حيث (آخر عملية شراء - تكرار عملية الشراء - قيمة ما يتم إنفاقه للحصول على المنتج أو الخدمة) .
- تحديد شريحة العملاء الموالين و المربحين و التركيز على تقديم عروض مميزة لهم (الشراعية ، ٢٠١٠) و (Verhoef,2003) .
- تقييم برامج ولاء العملاء بشكل دوري.

وفي سياق مختلف ، تعتبر برامج الاحتفاظ بالعملاء أحد الاستراتيجيات التسويقية المستخدمة للوصول إلى ولاء العملاء أيضاً. وفي هذا الصدد فقد وجد *L.Singih and Purnasakti* (2011) أن لبرامج الاحتفاظ بالعملاء تأثير إيجابياً و لكنه ليس ذو دلالة إحصائية في الولاء بالنسبة لشركات الاتصال في الصين . وفي المقابل ، فقد أشارت دراسة (Khan,2012) إلى إن برامج الاحتفاظ بالعملاء لم يكن لها أي تأثير معنوي في ولاء العملاء .

وفي هذا السياق ، تعتبر برامج جذب العملاء أحد أهم الأساليب التي يمكن أن تساعد في تحسين ولاء العملاء . فقد توصل (Jalili,2008) إلى أن لبرامج جذب العملاء تأثير أكبر في أداء السوق من جودة الخدمات المقدمة للعملاء ، وبالتالي فإن كل من برامج الولاء والتفاعل مع العملاء يعتبران الأكثر تأثيراً في تحسين أداء السوق. إضافة إلى أن الحوافز المقدمة للعملاء إضافة إلى رضا العملاء لها تأثير إيجابي في ولاء العملاء. وهذا يوافق ما توصل إليه (Chen&Ching,2007) .

وفي هذا الصدد ، يتوجب على المنظمات القيام بتقديم عروض مميزة للعملاء ، ومجموعة من الحوافز المادية متضمنة العروض والهدايا و الحسومات من الأمور المساعدة في تحسين ولاء

العملاء . فقد أكد (Jalili,2008) أن الحوافز المقدمة للعملاء إضافة إلى رضا العملاء لها تأثير إيجابي في ولاء العملاء. وهذا ما أكدته دراسة (Horri et al ,2013) .

٥- سلم ولاء العملاء (Customer Loyalty Ladder)

يوضح هذا السلم مراحل تطور العلاقة مع العملاء (Kelley et al,2003) و (Sivaraks et al ,2011) ، حيث تبدأ المرحلة الأولى من المشتري الذي قرر الشراء من المنظمة لمرة واحدة ، ومن ثم تنتقل لمرحلة العميل الزبون (Client) وهو الشخص الذي قرر الشراء من المنظمة ، والذي تكون لديه اتجاهات سلبية أو حيادية تجاه المنظمة . أما بعدها فيجب الانتقال بالعميل ليصبح داعم للمنظمة (Supporter) أي يحب هذه المنظمة ويدعمها من بعيد دون فعل حقيقي (لا يكرهها) والمرحلة التالية هي المؤيد للمنظمة (advocate) أي العميل الذي ينصح الآخرين بالشراء من منتجات المنظمة ، أي يقوم بالتسويق لصالح المنظمة، وأخيراً مرحلة الشريك أي (Partner) وهو العميل الذي يصبح شريكاً للمنظمة بعلاقات معه (Christopher & Ballantyne,2002).

٦- كلمة الفم (Word of Mouth)

تعتبر كلمة الفم من الأمور الهامة جداً في تسويق علاقات العملاء، لأنه في حال الوصول إلى رضا العميل وجعله مؤيداً للمنظمة فإن هذا العميل سيحدث الآخرين عن منتجات وخدمات المنظمة (Lindgreen and Antioco,2003) فالعلاقات الجيدة مع العملاء تجعل منهم موظفين جزئيين أي (Part - time marketers) وتخفف من تكاليف وميزانيات التسويق بشكل ملحوظ فهم سيتولون مهمة إعطاء صورة جيدة عن المنظمة لمعارفهم عن طريق كلمة الفم (Gumesson,2002) و (Petersen et al , 2009) . وفي هذا الصدد ، يشير كل من (Strachan&Lombard,2011) و (A.Morgan and Rego, 2006) إلى أن ٥% من العملاء الغير راضيين يقومون بتقديم شكاوى للمنظمة . وفي المقابل ، فإن العملاء الراضيين يقومون بنصح ٣ من أصدقائهم بتجربة المنتج أو الخدمة ، بينما يقوم العملاء الغير راضيين بإعلام ١١ شخص من معارفهم عن تجربتهم السيئة للمنتج أو الخدمة . وفي ذات السياق ، فقد توصل (Ostaysi et al, 2011) إلى وجود

علاقة ارتباط ايجابية قوية بين كلمة الفم و الولاء. وهذا ما أكدته دراسة (*Sivaraksr et al, 2011*)

٧- أثر ولاء العملاء في الأداء المالي.

تعددت الدراسات التي بحثت في التأثير المحتمل لولاء العملاء في الأداء المالي ومنها دراسات كل من (*A.Morgan and Rego,2006*) و (*Smith&Wright,2004*) و (*Silvestro,2006*).

وفي هذا الصدد فقد توصلت دراسة (*Da gama ,2011*) إلى وجود تأثير إيجابي لجودة الخدمة والاتصالات كأبعاد لولاء العملاء في الأداء المالي مقاساً (بصافي المبيعات - عوائد المبيعات - التدفقات النقدية). بينما توصل (*A.Morgan and Rego,2011*) إلى أن كل رضا العملاء و تكرار الشراء كأبعاد للولاء لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية في الأداء المالي مقاساً (بصافي التدفقات النقدية من العمليات - العائد الكلي لحملة الأسهم - النمو السنوي للمبيعات - الحصة السوقية - الأرباح الحدية - (Tobins Q) . أما بالنسبة لنسبة شكاوى العملاء فقد كان لها تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية في الأداء المالي. وقد تم تفسير النتيجة بأن رضا العملاء يساعد في التركيز على حاجات ورغبات العملاء باستمرار الأمر الذي يؤدي لزيادة المبيعات وبالتالي تحسين الأداء المالي للمنظمة. أما بالنسبة للتأثير السلبي لشكاوى العملاء في الأداء المالي فيمكن أن يعزى إلى قيام المنظمات بإهمال شكاوى العملاء ، وعدم الرد على أي منها ، أو أن المنظمة قد تكون على إطلاع وإدراك للشكاوى المقدمة لكنها لم تكن قادرة على اتخاذ الإجراءات الملائمة للرد عليها وبالتالي انعكس ذلك سلباً في الأداء المالي. وفي ذات السياق ، فقد تبين أن التركيز على متابعة ورقابة تكرار الشراء من قبل العملاء باستمرار يساعد في بناء وتطوير نظام رقابة متكامل لتحسين الأداء التسويقي و الذي سينعكس بدوره في الأداء المالي للمنظمة ككل. كذلك فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن كل من كلمة الفم ، ونصح الأصدقاء ، والمعارف بتجربة منتجات أو خدمات المنظمة لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحسين الحصة السوقية فقط ، بينما لم تظهر أي علاقة مع بقية المتغيرات المالية . وفي المقابل ، فقد كان لها تأثير سلبي في هامش الربح. أما فيما يتعلق بمتابعة التغذية العكسية للعملاء باستمرار فقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام هذه البيانات له أثر إيجابي في التنبؤ بمستقبل الأداء المالي بالنسبة للمنظمة ، كونه يمكن أن يستخدم في تحسين نظام رقابة وضبط الأداء للوقوف على مدى رضا العملاء وولائهم. وفي ذات السياق، فقد توصلت دراسة (*Smith&Wright,2004*) التي قامت بدراسة المحددات الأساسية لرضا وولاء العملاء باعتبارها أحد أهم المقاييس الغير مالية الخاصة بالأداء في قطاع الحواسيب الشخصية

(*Personal Computer PC*). وقد أشارت النتائج إلى أن الولاء يلعب دور الوسيط في العلاقة بين سوق المنتجات و الأداء المالي حيث يعتبر توفر مستويات عالية لولاء العملاء من الأمور المساعدة في تحسين الأداء المالي . وقد تم تفسير النتيجة بأن ولاء العملاء سيؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية ، ووسطي أسعار المنتجات ، ومعدل نمو المبيعات الأمر الذي سيؤدي إلى تحسين العائد على الأصول. كذلك فقد أشارت نتيجة الدراسة إلى الدور الإيجابي الذي تلعبه خدمات ما بعد البيع في الوصول إلى مستويات مرتفعة من الولاء وأن ذلك سيؤدي بالنتيجة إلى تحسين الأداء المالي.

وفي سياق مختلف ، فقد قام (*Silvestro,2006*) بدراسة العلاقة بين كل من رضا العملاء ، وعدم الرضا ، والاحتفاظ بالعملاء ، والعملاء المخلصين للمنظمة والأداء المالي لشركات الاتصالات الأوروبية. وقد أشارت النتائج إلى أن منظمات الخدمات صغيرة الحجم قد أظهرت علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الرضا و الأرباح ، وعلاقة سلبية مع عدم الرضا. أما بالنسبة لمنظمات الخدمات الكبيرة ، فقد تبين وجود علاقة ارتباط سلبية بين عدم الرضا و الأرباح ، وقد تم رد الارتباط الضعيف بين الولاء والأرباح إلى أن العملاء ليس لديهم العديد من البدائل في السوق ، وبالتالي فإن العميل حتى لو لم يكن راضياً فإن الخيارات للتحويل إلى منظمات أخرى في السوق تكون قليلة وذلك بسبب موقع المنظمة القوي و التنافسي في السوق. وفي المقابل فقد تبين وجود علاقة ارتباط سلبية قوية بين عدم الرضا و الأرباح ، بمعنى أنه كلما ازداد عدم الرضا سيؤدي ذلك إلى انخفاض الأرباح. أما بالنسبة لمتاجر البيع (*Wholesale Service*) فقد أشارت النتائج إلى أن الولاء يرتبط بعلاقة ارتباط إيجابية مع الأرباح ، فضلاً عن أن نية العملاء لإعادة الشراء كان له ارتباط قوي مع الرضا. وفي المقابل فإن الرضا و عدم الرضا و إعادة الشراء لم يكن لها أي ارتباط مع الأرباح.

الفصل الرابع: إدارة علاقات العملاء

١ - تعريف إدارة علاقات العملاء (CRM Definition)

تعددت التعاريف التي حاولت تحديد مفهوم إدارة علاقات العملاء ، حيث يمكن تصنيف التعاريف وفقاً إلى ثلاثة وجهات نظر رئيسية:

- من وجهة نظر تقنية (تكنولوجية).

نظر (Buttle ، 2009) و (Wahlberg et al,2009) إلى إدارة علاقات العملاء من وجهة نظر تقنية " على اعتبارها بمثابة تطبيقات حاسوبية ، تساعد في أتمتة الوظائف التسويقية ، والبيعية ، والخدمات المقدمة في المنظمات".

وفي ذات السياق يرى (Pepers and Rogers ,2011) " أن إدارة علاقات العملاء هي مجموعة من الأدوات ، والحلول التقنية ، والتطبيقات الحاسوبية ، والتي تساعد المنظمات على الوصول إلى معلومات عن العملاء من أجل المساعدة على تقديم خدمات مميزة للعملاء".

وفي المقابل يبين (Strauss and Frost ، 2009) على وجهة النظر هذه مشيراً إلى وجود خطأ شائع من النظر إلى إدارة علاقات العملاء على أنها استخدام التكنولوجيا و البرمجيات الحاسوبية اللازمة لتطبيق إدارة علاقات العملاء فقط ، مبيناً أن إدارة علاقات العملاء تعتبر فلسفة (Philosophy) و إستراتيجية (Strategy) و عمليات (Process). لذلك ظهر مفهوم جديد لإدارة علاقات العملاء ينظر لها من وجهة نظر إدارية إستراتيجية.

- من وجهة نظر إدارية إستراتيجية.

يؤكد (Buttle ، 2009) و (Wilde ، 2011) أن إدارة علاقات العملاء لا تقتصر على الجانب التقني فقط ، إنما يمكن النظر إليها من وجهة نظر إدارية أكثر من كونها تقنية ، فهي عملية بناء و الاحتفاظ بعلاقات طويلة الأجل مع العملاء المربحين ، وأن استخدام التكنولوجيا قد يكون له تأثير محتمل وليس مؤكد في الأداء .

ويضيف (Haugard and Bjerre ,2009) أن إدارة علاقات العملاء تمثل "عملية يتم من خلالها بناء و الاحتفاظ بعلاقات طويلة الأجل مع العملاء و تحويل العلاقات العابرة إلى علاقات دائمة و طويلة الأجل ، وذلك بهدف إضافة قيمة للمنظمة ، وتعزيز ميزتها التنافسية، وزيادة الربحية.

وفي ذات السياق يؤكد (Strauss et al ,2009) أن إدارة علاقات العملاء هي "عملية استهداف العملاء (Targeting) ، والحصول عليهم (Acquiring) ، والتفاعل معهم (Transacting) ، وخدمتهم (Servicing) ، والاحتفاظ بهم (Retaining) ، وبناء علاقات طويلة الأجل معهم .

ويضيف (سويفت ، ٢٠٠٢) أن قدرة إدارة علاقات العملاء على جذب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم ، تتم من خلال تحليل معلومات العملاء وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المنظمة واستراتيجياتها ، لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المربحين فقط ، وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين.

وفي هذا السياق ، يؤكد (Buttle, 2009) و (Wahlberg et al,2009) أن إدارة علاقات العملاء "هي جوهر إستراتيجية أي منظمة حيث أنها تستعمل في تحقيق التكامل بين الوظائف الداخلية للمنظمة و عملياتها الخارجية بشكل يساعد المنظمات على تعظيم الأرباح و العوائد المتحققة من العملاء ، إضافة إلى تحسين رضا العملاء ، من خلال تحديد العملاء المستهدفين بدقة وتبني إستراتيجية التركيز على العملاء ، من أجل إضافة قيمة للعملاء ."

وفي سياق مختلف ، يميز (Gummesson,2002) و (Reinartz et al,2004) بين تسويق العلاقات وإدارة علاقات العملاء مشيراً إلى أن تسويق العلاقات يركز بشكل أساسي على مجموعة من العلاقات مع أطراف متعددة تتضمن (العميل النهائي - الموردين - المستثمرين وحملة الأسهم - أصحاب المصالح الخارجية المتعاملة مع المنظمة) . بينما تركز إدارة علاقات العملاء (CRM) بشكل رئيسي على العلاقة مع العملاء . لذلك ظهرت وجهة نظر ثالثة تركز على إدارة علاقات العملاء من وجهة نظر معلومات العملاء.

• من وجهة نظر معلومات العملاء.

يعرف (Kotler and Armstrong, 2008) إدارة علاقات العملاء على أنها إدارة معلومات العملاء بشكل دقيق وذلك عند كل تعامل مع العملاء من أجل تحسين الولاء" . ويضيف (Buttle,2009) أن إدارة علاقات العملاء "هي عبارة عن نظام معلومات متكامل ، يستخدم في عملية تخطيط ، وجدولة ، ورقابة الأنشطة البيعية السابقة و اللاحقة للمنظمة ، إضافة إلى الإحاطة بكافة الجوانب المتعلقة بالعملاء المحتملين ، و الحاليين ، والتي تتضمن مراكز الاتصال ، و القوى البيعية ، و الأنشطة التسويقية ، والدعم التقني ، والخدمات المقدمة للعملاء.معبراً أن الهدف الأساسي لإدارة علاقات العملاء هو الوصول إلى تعظيم ربحية ونمو المنظمة في الأجل الطويل من خلال الفهم الصحيح لسلوك العملاء ، إضافة إلى الحصول على ردود فعل العملاء (التغذية العكسية) باستمرار ، الأمر الذي سيؤدي في مجمله إلى تحسين العائد على الاستثمار."

إن جمع البيانات من العملاء يحتاج إلى بناء علاقة بين مقدم السلعة أو الخدمة والمستفيد منها ، وقد تطور مفهوم العلاقة فيما بعد لتصبح العلاقة بين أكثر من طرفين ، حيث أصبحت إدارة علاقات العملاء جزءاً من التسويق الشبكي حيث يكون التركيز في العلاقة منصّباً

على العميل. إن هذا الاختلاف في وجهات النظر يمكن أن يعزى و يفسر نتيجة إلى اختلاف أنواع إدارة علاقات العملاء (CRM Types) و الاستراتيجيات التابعة لها ، والتي يمكن أن يتم تطبيقها على المستوى الاستراتيجي ، التشغيلي ، التحليلي ، وأخيراً المتكامل .

٢ - أنواع إدارة علاقات العملاء (CRM Types) .

يمكن أن يتم تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء على أربعة مستويات أساسية وهي:

١/٢ إدارة علاقات العملاء على المستوى الاستراتيجي (Strategic CRM) .

تركز إدارة علاقات العملاء على المستوى الاستراتيجي على تطوير ثقافة التركيز على العميل، أي على الحصول والاحتفاظ بالعملاء المربحين . وفي هذا الصدد يشير (Buttle,2009) و (Rababah et al,2011) إلى أن تطبيق إدارة علاقات العملاء يستوجب على المنظمة القيام برصد كافة الإمكانيات والموارد اللازمة من أجل تقديم أفضل قيمة للعملاء ، فضلاً عن ضرورة قيام المنظمة بالاهتمام بالموظفين وتحفيزهم من خلال العمل بنظام حوافز ودفع الموظفين على الاهتمام بالعملاء والاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة . وفي هذا السياق ، فإنه يمكن للمنظمة أن تقوم بتحفيز العاملين من خلال منحهم مجموعة من الصلاحيات والتي توفر لهم المرونة اللازمة خلال التعامل مع العملاء ، بالإضافة لذلك فإن شعور العامل بأن المنظمة تثق به وأنه شخص ذو قيمة ، وتدريبه بشكل مستمر يساعد على الحصول على رضا العملاء في النهاية (Buttle,2009) . ويضيف (Wahlberg et al,2009) إلى أن التطور الملحوظ في ثقافة المعلومات ووسائل الاتصال ، وفر للعديد من المنظمات وسائل تواصل متطورة مع العملاء تختلف عن وسائل الاتصال التقليدية ، حيث أصبح التواصل مع العملاء يتم من خلال المواقع الالكترونية الرسمية للمنظمات ، ووسائل التواصل الاجتماعي ، و البريد الالكتروني ، والرسائل النصية القصيرة .

٢/٢ إدارة علاقات العملاء على المستوى التشغيلي (Operational CRM) .

تهدف إدارة علاقات العملاء على المستوى التشغيلي وفق (Wilde,2011) إلى تحقيق التخصص في الخدمات المقدمة للعملاء بحيث يتم تقديم الخدمة لكل عميل وفقاً لما يطلبه . وبشكل عام يمكن القول أن التركيز ضمن هذا المستوى ينصب على استخدام وتوظيف البرمجيات الحاسوبية المرتبطة بالأنشطة الخاصة بقسم التسويق وعملية تقديم الخدمة للعملاء بما يخدمهم ويساعد في تقديم قيمة مميزة لهم (Pepers and Rogers , 2011) و (Rababah

et al,2011) و (Wahlberg et al,2009) .

وفي هذا الصدد يشير (*Kotler et al,2005*) و (*Kumar,2008*) إلى أن القيمة التي يتم توصيلها إلى العملاء تعتبر بمثابة أرباح للعملاء وتعتبر عن الفرق بين القيمة المتوقعة من العميل حول السلعة أو الخدمة ، والتكاليف التي سوف يتحملها العملاء (الوقت - الجهد - النقود).

ويضيف (*Buttle ,2004*) إلى أن القيمة التي يحصل عليها العملاء يمكن أن تتم من خلال الموازنة بين مجموعة المنافع التي يتوقع العميل الحصول عليها و التضحيات (التكاليف) التي يتكبدها عند تجربة منتج أو خدمة معينة ، والتي يمكن أن يعبر عنها من خلال الحصول على المنتج بأقل سعر ممكن و بما يتوافق تماماً مع متطلباته.

وبشكل عام يمكن القول بأن إدارة علاقات العملاء يمكن أن تساهم في توصيل القيمة للعملاء من خلال دورها في تزويد موظفي التسويق بمعلومات متعلقة بالسوق والعملاء ، من خلال الاستثمار في التكنولوجيا واستخدامها في أتمتة الأنشطة التسويقية ، والأنشطة البيعية ، والخدمة المقدمة للعملاء ، بشكل يساعد الموظفين المسؤولين عن خدمة العملاء بأن تكون لديهم إمكانية الوصول إلى هذه المعلومات بسهولة ، إضافة إلى القدرة على وضع تصور كامل عن كل عميل وزيادة المعلومات والمعارف المجمعة عنه في كل مرة يزور بها المنظمة (*Christopher& Ballantyne,2002*).

٣/٢ إدارة علاقات العملاء على المستوى التحليلي (*Analytical CRM*):

تقوم إدارة علاقات العملاء على المستوى التحليلي بشكل أساسي على التركيز على إدارة المعرفة وكيفية الحصول على معلومات عن العملاء ، واستخدام استراتيجيات إدارة المعرفة بشكل يساعد في تقديم عروض مميزة للعملاء تساعد في زيادة رضا العملاء وولائهم (*Kotler and Armstrong,2008*) و (*Xu&Walton,2005*) و (*Rababah et al ,2011*). وفي هذا الصدد ، يعتبر إنشاء مستودعات للبيانات من الاستراتيجيات الخاصة بإدارة علاقات العملاء على المستوى التحليلي ، حيث يشكل مصدراً أساسياً للمعلومات المتوفرة للمستخدمين باستمرار وبشكل يمكن من الوصول إليها بسرعة ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمات على الاحتفاظ بالمعلومات (*Kumar ، 2008*) و (*Wahlberg et al ، 2009*) و (*Tohidi&Jabbari ، 2012*) ، والمساعدة على إدارة المزيج الكبير من المعلومات الموجودة ضمن المستودع.

يتكون مستودع البيانات وفق (*سويفت ، ٢٠٠١*) و (*Xu&Walton,2005*) و (*Abu kasim and Minai ,2009*) من خمسة أنماط أساسية من البيانات وهي:

- **معلومات عن الصفقات :** وتتضمن كل ما يخص التعاقد من مبالغ ومواعيد وأنواع المستندات المتبادلة.
- **معلومات عن العميل:** وتشمل على معلومات ديمغرافية وسكانية عن العميل.
- **معلومات عن المعلومات:** وهي تعني طريقة تنظيم المعلومات وبرمجتها وتصنيفها وعرضها.
- **معلومات مشتقة:** تختص بطرق البحث عن المعلومات وحسابات التنبؤ والاحتمالات.

وفي ذات السياق ، يشير **(Wild,2011)** إلى أن إنشاء مستودع البيانات يجب أن يتبع بعملية التنقيب في البيانات من خلال العمل على تحليل دقيق لبيانات العملاء الموجودة ضمن مستودع البيانات ، من أجل الوصول إلى مجموعة من البيانات التي لم تكن واضحة عن العملاء. وبالتالي فإن المعلومات في هذه المرحلة تساعد في عملية صنع القرارات الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة والمتعلقة بالنمو. مما سبق يتبين أن إدارة علاقات العملاء على المستوى التحليلي تركز بشكل أساسي على عملية جمع ، ومعالجة ، وتحليل بيانات العملاء باستخدام البرمجيات الخاصة بذكاء الأعمال (مستودعات البيانات و التنقيب في البيانات).

٢/٤ إدارة علاقات العملاء على المستوى المتكامل (*Collaborative CRM*):

يركز هذا المستوى على وصف التكامل الاستراتيجي و التكتيكي في سلسلة التوريد للتعرف على العملاء الحاليين و جذب عملاء جدد و الاحتفاظ بهم و تطوير علاقات مع العملاء الأكثر ربحية . حيث يوفر هذا المستوى معلومات قيمة يمكن مشاركتها بين أعضاء سلسلة التوريد . وفي هذا السياق يشير **(Wild,2011)** و **(Kumar,2008)** إلى أن هذا المستوى يركز على عملية دعم العمليات مع العملاء وخاصة فيما يخص التواصل معهم ، و مدة و تكرار التفاعل المباشر معهم. فضلاً عن ضرورة التكامل بين وسائل الاتصال الكلاسيكية (الهاتف - الفاكس - البريد) ، ووسائل الاتصال المعاصرة (البريد الإلكتروني - الرسائل النصية) الأمر الذي يساعد على الوصول إلى معلومات تفصيلية عن العملاء .

٣- أهداف إدارة علاقات العملاء.

يشير **(Kotler and Armstrong,2012)** و **(Kamprath and Roglinger,2009)** و **(Sirbel,2012)** إلى أن الهدف الأساسي لأي علاقة مع العملاء هو بناء علاقات قوية و طويلة الأجل مع العملاء و العمل على تحسين معدل نمو المنظمة في السوق و توصيل أفضل قيمة للعملاء ، وليس فقط جذب عدد كبير من العملاء من خلال علاقات عابرة .

ويضيف (Lostakova, 2007) إلى أن الهدف الأساسي لإدارة علاقات العملاء هو بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء الذين سيساعدون في تحسين ربحية المنظمة في الأجل الطويل. ويؤكد (Buttle, 2009) إلى أن المنظمات التي تقوم بتبني مفهوم إدارة علاقات العملاء يمكن أن يساعد بشكل كبير في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الثلاثة التالية:

- الحصول على العملاء وتحديد الشريحة المستهدفة.
- الاحتفاظ بالعملاء وتطوير علاقات طويلة الأجل مع الشريحة المستهدفة.
- الاستمرار في تطوير منتجات جديدة ، وتوصيل قيمة مرتفعة ومميزة للعملاء مقارنة بالمنافسين.

وفي هذا السياق ، يبين (Kotler and Keller, 2006) و (Sirbel, 2012) أن تحقيق الأهداف السابقة يتطلب من المنظمة العمل على :

- تخفيض العلاقات العابرة مع العملاء :
- يتم ذلك من خلال التركيز على العملاء المميزين ، وذلك باستخدام تحليل ربحية العملاء ، ومن ثم العمل على خدمة العملاء المربحين وتخصيص السلع و الخدمات بما يتوافق مع حاجاتهم. يقصد بالعملاء المربحين (Kotler and Keller, 2008) " إلى أن العميل المربح هو الذي يحقق سلسلة تدفقات نقدية للمنظمة خلال فترات زمنية متلاحقة ، بحيث تكون الأرباح المتحققة من هذا العميل تفوق التكاليف الخاصة بجذبه وخدمته ، وبالتالي فإن العميل لا يمكن اعتباره مربحاً بالنسبة للمنظمة في حال تعامله مرة واحدة فقط ، حيث أن التركيز يكون منصّباً بشكل أساسي على الفترة الزمنية التي يتعامل فيها العميل مع المنظمة". وفي هذا السياق ، يمكن استخدام مفهوم تحليل ربحية العميل (CPA) ، في تصنيف العملاء ضمن عدة مجموعات وهي (Kamprath and Roglinger, 2009) و (Kumar et al, 2011):

- العملاء الأكثر ربحية (Platinum): هم العملاء الموالين للمنظمة والمربحين.
- العملاء المربحين (Gold): وهم العملاء المربحين و الأقل اهتماماً بالتعامل مع المنظمة.
- العملاء الأقل ربحية (Iron): وهم العملاء الذين يحققون ربحية مقبولة بحيث يمكن الاستمرار بالاحتفاظ بها .
- العملاء الغير مربحين (Lead): والذين لا ترغب المنظمة بالاحتفاظ بهم .

وفي ذات السياق ، يشير (Christopher & Ballantyne, 2002) إلى أن تحليل ربحية العملاء يمكن أن تيم التعبير عنه من خلال مصفوفة تتكون من أربعة استراتيجيات رئيسية وهي:

- البناء *Build*:

وتشمل فئة العملاء الذين تكون تكلفة خدمتهم منخفضة، ويكون صافي المبيعات الذي تحصل عليه المنظمة من تعاملاتهم منخفض أيضاً، وهنا يجب على المنظمة التفكير بقدرتها على زيادة مبيعات هذه الفئة من العملاء دون زيادة تكلفة خدمتهم، للوصول إلى حجم أكبر للأرباح ، وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (2) (*Kamprath and Roglinger,2009*).

- المنطقة الخطرة *Danger Zone*:

وتشمل فئة العملاء الذين تكون تكلفة خدمتهم مرتفعة في الوقت الذي يكون صافي المبيعات الذي تحصل عليه المنظمة من تعاملاتهم منخفض. وهنا يجب على المنظمة التعامل بحذر مع هذه الفئة من العملاء، إضافة إلى التفكير فيما إذا كان الاحتفاظ بهم يشكل فائدة للمنظمة أم لا ، فهؤلاء العملاء قد يشكلون نسبة جيدة من عملاء المنظمة ، مع أنهم يساهمون في تحقيق نسبة أرباح منخفضة.

- إدارة التكاليف *Cost engineer*:

تشمل فئة العملاء الذين تكون تكلفة خدمتهم مرتفعة في الوقت الذي يكون صافي المبيعات الذي تحصل عليه المنظمة من تعاملاتهم مرتفع. وهنا يجب على المنظمة أن تطرح مجموعة من التساؤلات : هل يمكن ضغط التكاليف و تحويل العملاء إلى عملاء مربحين ؟ وهل يوجد طريقة لتخفيض التكلفة وزيادة حجم الطلبات منهم ؟

- الحماية *Protect*

وتشمل فئة العملاء الذين تكون تكلفة خدمتهم منخفضة في الوقت الذي يكون صافي المبيعات الذي تحصل عليه المنظمة من تعاملاتهم مرتفع. وهنا يكون من المريح للمنظمة خدمة هذه الفئة من العملاء لأنهم يعتبرون أفضل فئة، إضافة إلى أن إقامة علاقات معهم جيد للغاية حتى تتجنب أن يتحول هؤلاء العملاء إلى المنافسين.



الشكل رقم (2): مصفوفة تحليل ربحية العملاء

• الاحتفاظ بالعملاء لأطول فترة ممكنة

يمكن للمنظمات الراغبة بالاحتفاظ بالعملاء لأطول فترة ممكنة أن تقوم بقياس عملية الاحتفاظ بالعملاء الحاليين ، وذلك من خلال (قياس معدلات الاحتفاظ بالعملاء - تحليل الأرباح المتعلقة بكل فئة من العملاء) . تساعد معرفة معدلات الاحتفاظ بالعملاء المنظمة في تطوير عروض مميزة للعملاء الحاليين ، إضافة إلى القدرة على تقدير الأرباح المتوقعة لكل فئة من العملاء. وفي ذات السياق ، فإنه يتوجب على المنظمة أيضاً التعرف على أسباب ترك العملاء للمنظمة وذلك للوصول إلى مرحلة تصميم برامج ناجحة لإحتفاظ بالعملاء . ولتحقيق ذلك تعمل المنظمة على الإنفاق على بحوث السوق بشكل مكثف. كما تقوم بتصحيح الأخطاء وتحسين عملية الاحتفاظ بالعملاء من خلال ضمان التزام الإدارة العليا ، والتأكد من رضا الموظفين عن استراتيجيات المنظمة المتبعة في التعامل مع عملية الاحتفاظ بالعملاء (*Kamprath and Roglinger,2009*).

٤ - فوائد إدارة علاقات العملاء (CRM Benefits)

- يشير (سويفت ، ٢٠٠٢) و (*Sadek et al,2011*) إلى أن تطبيق إدارة علاقات العملاء مجموعة من الفوائد يمكن أن تحقق للمنظمة يمكن تلخيصها فيما يلي :
- تحديد وتصنيف فئات العملاء تبعاً لدرجة ربحيتهم ، وتبعاً لاحتمال استمرار التعامل معهم.
 - استهداف فئات العملاء الأكثر ربحية من خلال تحديد أنسب وسائل وأوقات الاتصال بهم.
 - توفير معلومات و مدخلات لبحوث التسويق والخطة الإستراتيجية للمنظمة من خلال دراسة ميول العملاء وتوجهاتهم ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية.
 - إعطاء صورة متكاملة عن العملاء واحتياجاتهم مما يؤثر إيجاباً في جودة مخرجات المنظمة من وجهة نظر العميل.
 - زيادة فرص نجاح جهود المبيعات و التسويق ، فدراسة بيانات ومعلومات العملاء تزيد من احتمال ملاءمة منتجات المنظمة لهم.
 - زيادة هامش الربح الناتج عن كل تعامل مع كل عميل ، وذلك ببيع مزيد من السلع لنفس العميل Cross-selling .
 - خفض نسبة تسرب العملاء ، وزيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء.
 - تحويل بيانات العملاء إلى أفكار قابلة للتنفيذ.

- توحيد الرؤية التسويقية للمنظمة وإقرار نقاط الاتفاق حول المفاهيم الإستراتيجية الهامة في المنظمة.

ويضيف كل من (*Ko et al, 2007*) و (*Kim et al,2003*) مجموعة من الفوائد المتأنتية عن تطبيق إدارة علاقات العملاء ومنها:

- زيادة الأرباح المتأنتية من العلاقة مع العملاء.
- زيادة معدلات تكرار الشراء من قبل العملاء .
- تحسين ولاء العملاء.
- تخفيض تكلفة الحصول على العملاء الجدد .
- السهولة في تطوير منتجات وخدمات جديدة.
- زيادة حجم المبيعات من خلال شراء كميات إضافية .
- تخفيض التكاليف التسويقية المرتبطة بإدارة علاقات العملاء.
- تحسين الولاء للعلامة التجارية.
- تحسين صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتأنتية من العملاء (*CLV*) (*Shafia et al,2011*).

٥ - مستويات العلاقة مع العملاء (*CRM Levels*)

توجد خمسة مستويات في العلاقة مع العملاء وفق (*Kotler&Keller,2008*) :

- العلاقة الأولية أو الأساسية (*Basic*) :
وفيها يقوم رجل البيع ببيع المنتج فقط ، ولا يقوم بالاتصال بالعميل بعد عملية البيع.
- العلاقة القائمة على ردود الأفعال (*Reactive*) :
وهنا يقوم رجل البيع ببيع المنتج ، ويشجع العميل على الاتصال به في حال وجود أي شكوى تتعلق بالمنتج.
- العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة (*Accountable*) :
وفيها يقوم رجل البيع بالاتصال هاتفياً بالعميل بعد فترة قصيرة من عملية البيع ، بهدف التعرف على مدى رضاه عن المنتج ، والاقتراحات ، و التحسينات التي يوصي المنظمة بها لتطوير المنتج أو الخدمة المقدمة.
- استمرارية الاتصال بعد البيع (*Proactive*) :
وفيها تقوم المنظمة بالاتصال بالعميل من وقت إلى آخر ، بهدف الحصول على مقترحاته بخصوص تحسين المنتجات أو الخدمات الحالية أو المستقبلية.

- المشاركة (*Partnership*):

وفيها تعمل المنظمة مع العملاء بشكل مستمر من أجل الوصول إلى أفضل الخدمات والمنتجات.

٦- تطور إستراتيجية إدارة علاقات العملاء (*CRM Strategy*)

مرت إستراتيجية إدارة علاقات العملاء بمجموعة من المراحل وهي (*Lostakova, 2007*):

- إستراتيجية إضفاء طابع الشخصية الشامل (*Mass Personalization*):

تقوم هذه الإستراتيجية على تمييز العملاء وفق الاسم ، و العنوان ، والسلوك الشرائي السابق . تساعد هذه الإستراتيجية على بناء نظام خاص لإضفاء طابع الشخصية في الاتصالات التسويقية المستخدمة مع العملاء بشكل يساهم في اعتقاد العملاء بأنه يتم معاملة كل عميل بشكل مميز عن العميل الآخر ، بالرغم من أن المنتجات أو الخدمات المقدمة لكل العملاء نمطية ومتشابهة.

- إستراتيجية التخصيص الشامل (*Mass Customization*):

تقوم هذه الإستراتيجية على أن كل عميل لديه الرغبة في الإنفاق على منتجات وخدمات المنظمة في حال حصوله على منافع إضافية . تهدف هذه الإستراتيجية بشكل أساسي إلى جعل العملاء شركاء للمنظمة في تصميم منتجات أو خدمات ملائمة لحاجات كل عميل . يعاب على هذه الإستراتيجية أن الهدف الأساسي هو تقسيم السوق وفق حاجات العملاء والعمل على خدمة كل عميل وفق متطلباته بدقة ، بالرغم من أن إستراتيجية رعاية العملاء المتبعة تكون واحدة بالنسبة لكافة العملاء.

- إستراتيجية التخصيص القائم على التمييز (*Differentiated Customization*):

تقوم هذه الإستراتيجية على توظيف كافة إمكانيات المزيج التسويقي لخدمة متطلبات كل عميل بدقة ووفق حاجته بالضبط. حيث تحرص المنظمات على التفاعل المستمر مع العملاء من أجل توصيل قيمة مميزة لكل عميل وفق حاجته ، وفي المقابل فإن إيصال هذه القيمة للعملاء لا يمكن أن يتم من خلال التواصل مع العملاء لمرة واحدة وباتجاه واحد ، إنما من خلال التواصل المستمر والتفاعل معهم.

٧- مقاييس إدارة علاقات العملاء (*CRM Metrics*)

تعددت الدراسات التي هدفت إلى بناء نماذج متعددة لإدارة علاقات العملاء ومنها دراسة كل من:

(*Arab et al, 2010*) و (*Kim, et al, 2009*) و (*E. Mendoza, et al, 2007*) و
(*Sear et al, 2007*) و (*Almotairi, 2009*) و (*Rababah et al, 2011*) و
(*Kamprath and Roglinger, 2009*) و (*wang and Lo, 2004*) و
(*Urbanskièn et al, 2008*) و (*Siriprasoetsin et al, 2011*) و (*Palmer et al,)*
(*Ngai, 2005*) و (*Kim&Kim, 2009*) و (*Kolbe and Brenner, 2005*) و (*2006*)

وفي هذا الصدد ، فقد توصل (*Ngai, 2005*) من خلال مراجعة الدراسات المتعلقة بإدارة علاقات العملاء الممتدة بين عامي (١٩٩٢-٢٠٠٢) إلى أن هذا المفهوم يقع ضمن خمسة أبعاد أساسية وهي :

- إدارة علاقات العملاء بمفهومها الشامل: حيث يتضمن هذا التصنيف تعريفاً بأهم مفاهيم إدارة علاقات العملاء ، وتوضيحاً لأهم التطبيقات الإدارية لهذا المفهوم في عالم الأعمال.
- إدارة علاقات العملاء المتعلق بالتسويق : تعتبر الوظيفة التسويقية من أكثر الوظائف ارتباطاً بإدارة علاقات العملاء ، حيث تم تطوير مفهوم إدارة علاقات العملاء من خلال التطور الذي حصل في التسويق ابتداءً من البيع المباشر ، إلى التسويق كبير الحجم (*Mass Marketing*) ، انتقالاً إلى التسويق القائم على التحديد الدقيق للعملاء (*Target Marketing*) ، وصولاً إلى مفهوم إدارة علاقات العملاء (*CRM*).
- إدارة علاقات العملاء المتعلق بالمبيعات : يعتبر تطوير استراتيجيات مبيعات على مستوى العملاء أحد الركائز الأساسية لبناء علاقات قوية مع العملاء والوصول في نهاية الأمر إلى تحقيق المستوى المطلوب من الأرباح وبما يتوافق مع الأهداف البيعية. وفي هذا السياق ، يمكن القول بأنه ونتيجة للتغيرات التكنولوجية المستمرة ، فإن أتمتة عملية البيع تعتبر من الأمور المساعدة في تحسين كفاءة المنظمة وتحقيق أرباح مرتفعة من المبيعات.
- إدارة علاقات العملاء المتعلقة بالخدمات والدعم : يعتبر تقديم خدمات ذات جودة عالية و توفير الدعم الملائم للعملاء من المحددات الأساسية للحفاظ على علاقات قوية مع العملاء ، خاصة في ظل المنافسة الشديدة والتي تتطلب من المنظمات التركيز على تقديم خدمات ملائمة لكل عميل حسب طلبه ، وبالتالي الوصول إلى رضا العملاء.

- إدارة علاقات العملاء المتعلق بنظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات : يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات من الأمور المساعدة في تطوير إدارة علاقات العملاء. حيث تساعد التكنولوجيا المستخدمة في عملية جمع المعلومات الضرورية عن العملاء ، وتصنيفها وتخزينها ومن ثم تحليل هذه البيانات للاستفادة منها في خدمة العملاء.

وفي سياق مختلف ، فقد أكد (*wang and Lo , 2004*) على أن الأبعاد الأساسية المحددة لإدارة علاقات العملاء هي:

- **الاحتفاظ بالعملاء** : يعتبر الاحتفاظ بالعملاء من الأهداف الأساسية لإدارة علاقات العملاء ، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال التعرف الدقيق على حاجات العملاء وتقديم خدمات مميزة لهم كل حسب حاجاته ، وبالتالي يستمر العملاء بالتعامل مع المنظمة لأطول فترة ممكنة.

- **تكرار الشراء** : في حال رضا العملاء عن خدمات ومنتجات المنظمة فإن العميل سيكون على استعداد لتكرار الشراء من المنظمة ، خاصة في حال قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة باستمرار وعروض مميزة عما يقدمه المنافسون.

- **البيع المقطعي** : والذي يركز على بيع وتقديم مجموعة من السلع و الخدمات المتشابهة إلى العملاء الحاليين للمنظمة.

- **كلمة الفم**: تهدف بشكل أساسي إلى تشجيع العملاء الحاليين على تعريف أصدقائهم ومعارفهم بمنتجات أو خدمات المنظمة ، وتجربة خدماتها ومنتجاتها.

وفي سياق آخر ، قام (*Sin et al , 2005*) ببناء نموذج متكامل لإدارة علاقات العملاء يتكون من أربعة أبعاد رئيسية وهي:

- **التركيز على العميل**: يقوم التركيز على العميل على ضرورة التعرف على العملاء وخاصة المربحين ، وتحديد احتياجاتهم وفهمها بدقة (من خلال استخدام بيانات العملاء و تجارهم السابقة مع المنظمة و الاستفادة منها)، للتمكن من إنتاج السلع و الخدمات الملائمة لهذه الحاجات وبالتالي تحديد العملاء المميزين و المربحين و الذين يساعدون المنظمة في الوصول إلى الهدف الأساسي وهو تحسن الربحية .

- **التركيز على التنظيم**: ترتبط قدرة إدارة علاقات العملاء على تحقيق أهدافها بتصميم هيكل تنظيمي يلائم ويتوافق مع الأهداف التي تسعى إليها المنظمة .

- **التركيز على التكنولوجيا:** تتمثل التكنولوجيا المستخدمة في إدارة علاقات العملاء في كافة الإمكانيات التي تستخدم لتحسين أداء إدارة علاقات العملاء ، وتتضمن البرمجيات الحاسوبية و التجهيزات المادية التي تستخدم في دعم الأنشطة البيعية و التسويقية و الخدمات ، إضافة إلى ضرورة توفر قواعد بيانات خاصة بالعملاء ، ومكتب خلفي يتضمن مجموعة من التطبيقات التي تساعد في تحليل معلومات العملاء ، وتوفير التسهيلات اللازمة للتواصل مع العملاء بشكل يساعد على خدمتهم بالشكل الأمثل.
- **التركيز على إدارة المعرفة:** وهي عملية منظمة تهدف إلى جمع وتنظيم وتخزين وتفسير ومشاركة المعرفة بين كافة أقسام المنظمة للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

وفي سياق متصل ، فقد توصل (*Kolbe and Brenner , 2005*) إلى نموذج لإدارة علاقات العملاء والذي يتضمن ثلاثة أبعاد أساسية وهي:

- **المبيعات:** وتتضمن التركيز على إدارة العقود وإدارة العروض.
- **التسويق:** وتتضمن التركيز على الترويج من خلال التفاعل بين المنظمة والعملاء ، و التركيز على التخصيص في تقديم منتجات أو خدمات ملائمة لحاجات ورغبات كل عميل.
- **الخدمات:** وتتضمن التركيز على إدارة خدمة العملاء: تتضمن مجموعة الأنشطة المتعلقة بالتخطيط والرقابة على عملية تقديم الخدمة للعملاء . ومن الأمثلة على هذه الأنشطة ، الدعم المقدم للعملاء ، خدمات ما بعد البيع ، فضلاً عن توفير كافة الإمكانيات المالية و الاتصالات التي تتطلبها عملية تقديم الخدمة للعملاء.
- **إدارة شكاوى العملاء:** وتتم من خلال التحديد الدقيق لمشاكل العملاء ، والعمل على إيجاد حلول سريعة تساعد في عملية تطوير منتجات وخدمات المنظمة في الأجل الطويل.

بالإضافة لذلك فقد توصلت نتائج الدراسة التي قام بها (*E. Mendoza, et al ,2007*) إلى أن الأبعاد الأساسية لإدارة علاقات العملاء تتمثل في (التكنولوجيا - الموارد البشرية - العمليات).

وفي المقابل ، فقد توصل (*Palmer et al , 2006*) إلى عشرة أبعاد رئيسية لإدارة علاقات العملاء وهي: إستراتيجية العملاء - إستراتيجية التفاعل مع العملاء - إستراتيجية العلامة

- التجارية - إستراتيجية خلق القيمة - الثقافة التنظيمية - إدارة الموارد البشرية - التنظيم - تكنولوجيا المعلومات - عمليات إدارة علاقات العملاء - إدارة المعرفة وعملية التعلم .

بينما أكد **(Urbanskien et al , 2008)** على أن إدارة علاقات العملاء تقوم على نظام تقييم إدارة علاقات العملاء و الذي يتضمن:

- أنواع العملاء: (الحالي والمتوقع والشركاء).
 - الاتصالات:(الهاتف- الانترنت- البريد الالكتروني- الفاكس- الزيارة الشخصية).
 - إدارة علاقات العملاء:(التسويق-الخدمات-المبيعات).
 - متغير العمليات:(الموظفين- الإدارة العليا - التكنولوجيا - تنفيذ الخطط - التقييم).
- وفي سياق متصل ، فقد توصل **(Almotairi , 2009)** أيضاً إلى أن عوامل النجاح الأساسية لإدارة علاقات العملاء هي: التكنولوجيا - الأشخاص (موظفين وعملاء وإدارة عليا) - العمليات.

كذلك فقد صنف **(Kim&Kim,2009)** الأبعاد الخاصة بإدارة علاقات العملاء إلى :

- الأداء التنظيمي (قيمة حملة الأسهم - الربحية - حصة العملاء)
- العملاء (ولاء العملاء - رضا العملاء - قيمة العملاء)
- العمليات (الحصول - الاحتفاظ - توسيع قاعدة العملاء)
- البنية التحتية (سلوك الموظفين - رضا الموظفين - سلوك الإدارة العليا - التوجه بالسوق - استخدام التكنولوجيا - التكامل التنظيمي).

بينما قام **(Kamprath and Roglinger , 2009)** بتصنيف عوامل النجاح الرئيسية لإدارة علاقات العملاء وفق :

- متغير العوامل التنظيمية (إدارة المعرفة- التركيز على العميل- ملكية المنظمة)
- متغير العمليات (التركيز على حاجات العملاء-التدريب المستمر- الإجراءات المحددة مسبقا بدقة)
- متغير التكنولوجيا
- متغير الإدارة العليا (قناعة ودعم الإدارة - ربط الأنشطة بإستراتيجية المنظمة - التخطيط طويل الأجل).

في سياق مختلف ، فقد قام *(Arab et al ,2010)* بتصنيف متغيرات إدارة علاقات العملاء ضمن ثلاثة مجموعات أساسية متمثلة في :

- متغير العمليات (التسويق المبيعات العمليات اندماج العملاء الخدمات الشخصية إدارة الوقت و الميزانية بناء إستراتيجية إدارة علاقات العملاء) .
- متغير الموارد البشرية
- متغير العملاء : ويتضمن كل من العملاء (القيمة -الرضا- الاحتفاظ والولاء) و التنظيم (الثقافة - دور الموظفين أهمية الموظف- مهارة الموظف- المستوى الإداري) .
- متغير التكنولوجيا (أتمتة المبيعات- استخدام البرمجيات- مستودعات البيانات و التقريب في البيانات- مكتب الخدمة - مراكز الاتصال).

كذلك فقد قام *(Rababah et al ,2011)* ببناء نموذج متكامل لإدارة علاقات العملاء من خلال أربعة وجهات نظر رئيسية :

- إدارة علاقات العملاء على مستوى التفاعل المباشر مع العملاء: تتضمن إدارة العلاقة مع العملاء من حيث جذب عملاء جدد ، الاحتفاظ بالعملاء الحاليين ، وتقوية العلاقة مع العملاء بشكل يساعد على عدم تحول العملاء الحاليين إلى منظمات منافسة.
- إدارة علاقات العملاء على مستوى التوجه بالعميل: ويتضمن هذا المستوى مجموعة من العمليات المنظمة والتي تركز بشكل أساسي على تلبية حاجات العملاء ، أو حل المشاكل التي تواجه العملاء .
- إدارة علاقات العملاء على المستوى المتكامل لعمليات المنظمة: ويتضمن هذا المستوى التركيز على بناء إستراتيجية متكاملة لإدارة علاقات العملاء ، والتركيز على إستراتيجية توصيل القيمة للعملاء ، فضلاً عن العمليات المتعلقة بتكامل قنوات الاتصال المتكاملة ، والتركيز على إدارة المعلومات المتعلقة بالمنظمة.
- إدارة علاقات العملاء على المستوى الكلي لعمليات المنظمة: وتتضمن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل بناء محفظة عملاء متكاملة والوصول إلى تحقيق أكبر قدر من الأرباح من خلال التركيز على نقطتين أساسيتين:
1- التركيز على إدارة المعرفة.

٢- التركيز على العمليات المتعلقة بإدارة التفاعلات مع العملاء: والتي تركز على مجموعة من الأنشطة التي تساعد على تقوية العلاقة بين البائع والمشتري ، حيث يمكن أن تكون هذه العلاقة لتبادل السلع أو الخدمات مقابل النقود ، أو يمكن أن تكون عملية تبادل للمعلومات ، أو عملية تبادل اجتماعي .

١/٧ التركيز على العميل

١/١/٧ مفهوم التركيز على العميل

يعرف العميل على أنه الشخص الذي يتعامل مع المنظمة باستمرار بشكل تأخذ العلاقة بينه وبين المنظمة بالتعمق بشكل أكبر وبصفة مميزة ، إذ يعد مرحلة أكثر تطوراً من الزبون من حيث درجة التعامل مع المنظمة ، مما يزيد روح التعاون و الألفة بينهما الأمر الذي يؤدي إلى إطالة أمد هذه العلاقة (الناظر ، ٢٠٠٩) و (*Yavas and Babakus , 2009*) و (*Bolton , 2004*) و (*Wang & Feng,2012*) و (*Sadek et al , 2011*).

يقوم التركيز على العميل على ضرورة التعرف على العملاء وخاصة المربحين ، وتحديد احتياجاتهم وفهمها بدقة (من خلال استخدام بيانات العملاء و تجارهم السابقة مع المنظمة و الاستفادة منها)، للتمكن من إنتاج السلع و الخدمات الملائمة لهذه الحاجات وبالتالي تحديد العملاء المميزين و المربحين و الذين يساعدون المنظمة في الوصول إلى الهدف الأساسي وهو تحسن الربحية ، وهذا ما أكد عليه كل من (*Kotler and Armstrong, 2012*) و (*Kim et al , 2012*) و (*Sadek et al , 2011*).

يعتبر التركيز على العميل أحد المفاهيم الأساسية و التي بدأت العديد من المنظمات تركز عليها خاصة بعد الانتقال من التركيز على التوجه بالمنتج إلى التوجه بالعميل نتيجة اشتداد المنافسة بين المنظمات الأمر الذي استدعى من المنظمات تغيير استراتيجياتها في الاعتماد على تقارير المبيعات السابقة للعملاء ومقارنتها بالأهداف المالية للمنظمة (*E.Sharp , 2003*) و (*Sin et al , 2005*) و (*N.Akroush et al , 2011*) و (*Ostaysi et al , 2011*) و (*Tian et al , 2009*).

لقد اعتمدت المنظمات سابقاً التركيز على المنتج والذي يركز بشكل أساسي على كل من خصائص السلعة أو الخدمة ومزاياها ، فضلاً عن الاهتمام بتحقيق المبيعات و الأرباح ، و إعطاء معلومات للعميل عن مزايا و منافع السلعة أو الخدمة ، والتعرف على حاجات العملاء الحالية ، وأخيراً ، اللجوء إلى التخمين في تحديد معايير الشراء التي يتبعها العميل (*Kim et al ,2003*) و (*Ngai , 2005*). وفي المقابل ، فإن التركيز على العميل يقوم بشكل أساسي على التركيز على حاجات العميل و رغباته ، إضافة إلى التركيز على مساعدة العملاء

في اتخاذ القرار الشرائي ، ومشاركة العميل واعتباره أساس الوصول إلى أفضل سلعة أو خدمة ، فضلاً عن اختيار الشريحة المستهدفة والاحتفاظ بها وخدمتها لأطول فترة ، وأخيراً التحديد العلمي لمعايير وسلوك العملاء الشرائي (Pheleps, 2001) و (Wang & Feng, 2012). وبشكل عام يمكن القول بأنه يوجد ثلاثة مبادئ أساسية في إستراتيجية التركيز على العميل يجب إتباعها من قبل رجال المبيعات عند التواصل مع العملاء وهي (Gummesson , 2002):

- العميل هو محور الاهتمام:

ويتم من خلال التركيز على مراحل الشراء التي يتبعها العميل وليس التي يتبعها رجل البيع ، مع توظيف كل ما يقوله ويفعله رجل البيع لخدمة التفاعل مع العميل وتوليد قيمة للعملاء ، (Tian et al , 2009) .

- الاهتمام بالموثوقية :

ويتم من خلال عدم البدء بطرح أسئلة على العملاء قبل إعلامهم بأهمية هذه المعلومات التي سيحصل عليها رجل البيع.

- التركيز على مشاركة العميل:

ويتم من خلال السماح للعملاء بإعطاء معلومات للمنظمة ، والاستماع لهم بدقة أكثر من التحدث ، إضافة إلى مساعدة العملاء في حل أي مشكلة أو في تحقيق حاجاته ، و التفاعل مع العميل أثناء التحدث معه (Bolton , 2004).

وفي ذات السياق ، فقد توصل (Ostaysi et al , 2011) إلى سبعة أبعاد أساسية يتم من خلالها التركيز على العميل وهي :

- تحديد الشريحة المستهدفة (Targeting Management):

يعتبر تحديد الشريحة المستهدفة من العملاء أحد عوامل النجاح الأساسية كونه يساعد المنظمة في الحصول على المعلومات المطلوبة من العملاء ، بشكل يساعد في التحديد الدقيق لطرق التواصل الواجب إتباعها مع كل عميل (Filipovic et al , 2000) و (Sear et al, 2007) و (palmer et al , 2006).

- إدارة معلومات العملاء (Customer Information Management):

يركز هذا البعد على عملية الحصول على معلومات العملاء واستخدامها في تحديد الشرائح المختلفة للعملاء الموجودين في السوق ، وتلبية متطلبات كل شريحة مستهدفة وفقاً لاختلاف متطلبات كل شريحة . إضافة إلى تحديد الأرباح المتأتية من بقاء العميل في المنظمة ، وأخيراً، القدرة على تحديد قنوات الاتصال الملائمة (Su Kim et al , 2009).

- تخصيص (السلعة/ الخدمة) (*Production Service Customization*):
يركز هذا البعد على ضرورة تقديم سلع وخدمات مختلفة وفقاً لاحتياجات العملاء المختلفة و المتغيرة (*Lostakova , 2007*) و (*Chen&Ching,2007*).
 - إدارة التوسع (*Expansion Management*):
يركز هذا البعد على تقديم عروض للعملاء ومنها إستراتيجية البيع المقطعي (*Cross-Sell*) ، من خلال بيع وتقديم مجموعة من السلع و الخدمات المتشابهة إلى العملاء الحاليين للمنظمة ، وإستراتيجية البيع المميز (*Up-Sell*) ، والتي تركز إما على تقديم سلع وخدمات ثمينة ومرتفعة السعر إلى العملاء ، أو تقديم منتجات إضافية إلى العملاء وعروض جديدة باستمرار، بالإضافة إلى السلع و الخدمات المكملة للمنتجات الأصلية (*Gupta & Zeithaml, 2006*) و (*Chaudhry ,2004*).
 - إدارة كلمة الفم (*Word of mouth-Referral Management*):
يركز هذا البعد على كيفية الحصول على العملاء ، وتحفيز العملاء الحاليين على تقديم وتعريف الآخرين بالمنظمة ومنتجاتها ، وتقديم النصيحة لهم بتجربة السلع و الخدمات (*A.Morgan and Rego 2006*) و (*Wang & Feng,2012*) و (*Petersen et al , 2009*).
 - استعادة العملاء المربحين (*Win-back Management*):
تركز المنظمة في هذا البعد على العملاء الذين خسرتهم ولم تعد تتعامل معهم ، وكانوا قد حققوا أرباحاً للمنظمة من قبل وتحولوا إلى المنافسين (*Kamprath and Roglinger , 2009*).
 - التخلص من العملاء المكلفين (*Termination Management*):
يركز هذا البعد على قيام المنظمة بالتخلص من العملاء الغير مربحين ، والذين تعتبر عملية خدمتهم مكلفة بالنسبة لها .
- وفي سياق مختلف ، فقد أكد (*Sin et al , 2005*) على أن التركيز على العميل يتضمن ثلاثة عناصر أساسية وهي :
- التحديد الدقيق للقيمة المتأتية من العملاء طيلة فترة تعاملهم مع المنظمة (*CLTV*):
يجب على المنظمات التي تقوم بتطبيق إدارة علاقات العملاء القيام بالتحديد الدقيق للقيمة المتأتية من العملاء خلال فترة تعاملهم مع المنظمة ، حيث يتم التعبير عن هذا المفهوم من خلال " الفرق بين صافي التدفقات النقدية أو العوائد التي تحصل عليها المنظمة من العميل خلال فترة تعامله مع المنظمة ، والتكاليف التي تتكبدها المنظمة من أجل الحصول على

العملاء وجذبهم وخدمتهم مع الأخذ بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود " (Kim et al ,) (2003) و (Petersen et al , 2009) و (Rischards, 2008).

• إضفاء طابع الشخصية :

يعتبر إضفاء طابع الشخصية في العلاقة مع العملاء أحد أهم الاستراتيجيات التسويقية الشخصية في التعامل معهم ، والتي تساعد في الوصول إلى حلول مميزة تناسب حاجات وتوقعات كل عميل (Boscor , 2011) و (Anderso et al , 2007). إن التنوع الكبير في حاجات العملاء ورغباتهم يجعل من الصعوبة بمكان بالنسبة للمنظمات القيام بالتنبؤ بسلوك العملاء. وبالتالي يجب على المنظمات القيام بالتحول من التركيز على العرض الكبير لتشكيلة السلع و الخدمات إلى التركيز على حاجات كل عميل على حدة وتصميم المنتج أو الخدمة الأكثر ملاءمة لتوقعاته و تفضيلاته (Boscor , 2011).

• التسويق التفاعلي:

ترتبط قدرة المنظمة على الوصول إلى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة ، بالقدرة على التواصل باستمرار وباتجاهين (palmer et al , 2006) ، من أجل توفير حلول مميزة لهم ، وتوليد قيمة للعلاقة معهم ، وتحسين رضا وولاء العملاء وبالتالي تخفيض التكاليف المتأنتية من العلاقة معهم. وقد أشارت دراسة (Moreno& Lockett,2005) و (Kaske et al , 2012) إلى أن نجاح تطبيق إدارة علاقات العملاء يتوقف على توفر موارد و إمكانات إدارة علاقات العملاء ومنها استخدام وسائل التواصل الاجتماعي من أجل تفعيل تطبيق إدارة علاقات العملاء.

٢/١/٧ أسباب التركيز على العميل

حدد (Pepers and Rogers, 2011) و (Tian et al , 2009) ثلاثة أسباب رئيسية

للتركز على العميل وهي:

• صعوبة الحصول على العملاء:

تعتبر عملية جذب العملاء و الحصول عليهم أكثر صعوبة وتكلفة من الاحتفاظ بالعملاء الحاليين والمريحين لفترات طويلة (Berndt, 2005) و (Verhoef , 2003) و (Gupta & Zeithaml, 2006) ، حيث إن تكلفة الاحتفاظ بالعملاء أقل من تكلفة جذب عملاء جدد بحوالي ٥-١٠مرات (Kotler et al , 2004) . بالإضافة لذلك تبين إحصائيات شركة الاستشارات العالمية أن أي زيادة في الاحتفاظ بالعملاء بنسبة ٥% ستؤدي إلى تحقيق أرباح إضافية بمقدار ٢٥%-٨٥% (Christopher& Ballantyne,2002).

• يعتبر العملاء جوهر عملية الحصول على الأرباح:

يعتبر العملاء المصدر الرئيس للإيرادات بالنسبة للمنظمة ، وبشكل عام يمكن القول أنه مهما توفر لدى المنظمة علامات تجارية مختلفة و عروض مميزة و موظفين جيدين و برامج تسويقية فعالة (*khan , 2012*) ، فإن هذا كله لن يحقق أرباحاً للمنظمة لوحده ، وبالتالي يجب أن تتكامل هذه العوامل مع التركيز على العميل . إن العبرة في التركيز على العميل لا تقتصر فقط على توليد قيمة للمنظمة من خلال إنتاج منتجات أو عبر قنوات توزيعية فعالة تحقق أرباحاً للمنظمة ، بل يمتد ليشمل القدرة على تكوين قيمة عظمى من خلال التركيز على العميل ، و الاحتفاظ بالعملاء لأطول فترة ممكنة من خلال العمل على تخفيض كل من التكاليف التشغيلية ، و تكاليف الحصول على العملاء ، و التكاليف المباشرة (*Ulaga and Eggert 2008*) و (*Rischards, 2008*) و (*Urbanskienè et al , 2008*) و (*Olotu et al ,2010*).

٣/١/٧ إدارة محفظة العملاء.

تتم إدارة العملاء من خلال تقسيمهم إلى مجموعات و شرائح وفقاً لطريقة خدمتهم وهي (الحجم - الملاءة المالية - صافي التدفقات النقدية المتأتية من بقاء العميل لدى المنظمة CLV) ، وذلك عملاً بالمبدأ الذي يقول بأن العملاء لا يمكن أن تتم معاملتهم بنفس الطريقة دائماً ، وأنه بسبب اختلاف الحاجات و الرغبات الخاصة بكل عميل ، فإن طريقة خدمتهم يجب أن تكون مختلفة (*Shafia et al, 2011*) و (*Buttle , 2004*) و (*Anderso et al ,2007*) و (*Peppers&Rogers,2004*).

٤/١/٧ محاور التركيز على العميل

يستند التركيز على العميل على المحاور التالية:

• تكوين قيمة للعملاء:

يعتبر بناء علاقات قوية مع العملاء من خلال تكوين و توصيل أفضل قيمة لهم الخطوة الأولى في العملية التسويقية ، والتي يمكن أن تقود في نهاية الأمر إلى الوصول إلى العوائد المالية و غير المالية المتأتية للمنظمة (*Kotler & Armstrong , 2012*) و (*wang &Lo , 2004*) و (*palmer et al , 2006*). ويتم ذلك من خلال التركيز على المزايا الإضافية المقدمة مع المنتج أو الخدمة الأساسية (الخدمات المكملية) (*Zineldin , 2005*) و (*Olotu et al ,2010*). توجد مجموعة من الاستراتيجيات المستخدمة في تكوين و توصيل أفضل قيمة للعملاء وهي (*Buttle,2009*):

• **التفوق في الجانب التشغيلي (Operational Excellence):**

تقوم المنظمات التي تعتمد هذه الإستراتيجية بأداء مجموعة محدودة من الأنشطة ولكن بكفاءة عالية ، وتحقق وفراً في التكاليف يساعدها على استثمارها و تقديم مزايا إضافية للعملاء. ومن الأمثلة على المنظمات التي تطبق هذه الإستراتيجية (Wall-Mart و McDonald's). تلائم هذه الإستراتيجية المنظمات التي تتمتع باقتصاديات الحجم الكبير و التي تحقق وفراً في التكاليف ، إضافة إلى توفر علاقات قوية مع عناصر سلسلة التوريد.

• **قيادة المنتج (Product Leadership):**

تركز هذه الإستراتيجية على تقديم أفضل منتج أو خدمة للعملاء ، وتعتمد بشكل أساسي على الإبداع و التطوير للمنتجات ، إضافة إلى الاستثمار في البحوث و التطوير .

• **التركيز على حاجات العميل (Customer Intimacy):**

تركز هذه الإستراتيجية على حاجات العملاء بشكل أساسي و العمل على تلبية هذه الحاجات من خلال تقديم عروض ومنتجات مميزة (Filipovic et al , 2000). فالتركيز هنا يكون على الفهم الدقيق لحاجات العملاء، والتخصيص للمنتج أو الخدمة وفق منظار العميل (Tian et al , 2009) و (Soch and Sandhu, 2008).

• **إضفاء طابع الشخصية (Personalization):**

يعبر مفهوم إضفاء طابع الشخصية عن الوصول إلى مرحلة يمكن التعامل مع العميل و التحدث معه كصديق ، إضافة إلى تقديم عروض مناسبة جداً لحاجة كل عميل بشكل منفرد (Newwell, 2003).

توجد مجموعة من الاعتبارات الواجب الاهتمام بها عند استخدام إستراتيجية إضفاء طابع الشخصية ، ويمكن تلخيصها فيما يلي (Newwell, 2003) و (Patrick, 2012):

- القيام بإضفاء طابع الشخصية عند الضرورة و عندما يتوقع أن يؤدي ذلك إلى جعل سلع وخدمات المنظمة أكثر ملاءمة بالنسبة للعملاء.
- عملية إضفاء طابع الشخصية لا يتعلق فقط بالتكنولوجيا بل تتطلب الإعداد والتحضير الكامل قبل البدء بتنفيذها ، مع ضرورة إعداد الموظفين وتدريبهم.
- القيام بالتعرف والتحليل الدقيق للعملاء وحاجاتهم قبل القيام بإضفاء طابع الشخصية للعملاء.
- الاحتفاظ بسرية معلومات العملاء حيث تعتبر معلومات العملاء احد الخطوط الحمراء التي لا يمكن تجاوزها مهما كان نوع الإستراتيجية التي ترغب المنظمة بإتباعها (Kotler&Armstrong, 2012).

- معلومات العملاء بمثابة النقود للمنظمة حيث يجب على المنظمة الاستفادة من معلومات العملاء وتحليلها بدقة لتساعد في إيصال القيمة التي يرغب العملاء بها ، الأمر الذي يمكن أن يؤدي في النهاية إلى حصول المنظمة على الأرباح **(Bolton , 2004)**.
- عملية قياس وتقييم الأداء وذلك باستخدام العديد من المقاييس المالية (العائد على المبيعات و العائد على الاستثمار والقيمة السوقية للسهم) وغير المالية (رضا وولاء العملاء وتكرار الشراء) **(A.Morgan and Rego 2006)** و **(Newwell,2003)**.

• التخصيص (*Customization*):

يقصد بالتخصيص أن تكون المنظمة على إدراك ووعي باختلاف الحاجات بين العملاء ، وان تكون قادرة على الاستجابة باستمرار لهذه التغيرات. وذلك من خلال استخدام نظام المعلومات الخاص بالعملاء و المصمم خصيصاً لجمع وحفظ واستخدام معلومات العملاء **(Rischards, 2008)** و **(Patrick,2012)**. ومن الأمثلة على التخصيص قيام شركة دل (DELL) للحواسيب بتصميم الحاسب الخاص بكل عميل من خلال الموقع الخاص بالمنظمة ، ووفق حاجاته ، حيث يقوم العميل باختيار كافة التفاصيل المتعلقة بالحاسب من حيث الحجم ، والذاكرة ، والسرعة ، و المعالج ، وبعدها يتم إتمام طلبه من خلال المكتب الخلفي و الذي يقوم بتجميع المواصفات المطلوبة و إرسالها إلى العميل كمنتج نهائي **(Buttle,2004)**. و في هذا السياق ، لا بد من الإشارة إلى أن تخصيص السلعة أو الخدمة عادة ما يرافقه مجموعة من التكاليف ، خاصة فيما يتعلق بالخسائر المرتبطة باقتصاديات الحجم و ما ينتج عن ذلك زيادة في تكلفة الوحدة الواحدة ، بالإضافة إلى التكاليف المرتبطة بتزويد المنظمة باستثمارات تكنولوجية مرتبطة بإدارة علاقات العملاء **(Kotler & Armstrong,2008)**.

٥/١/٧ مقاييس ربحية العملاء.

تعرف ربحية العملاء على أنها " الفرق بين العوائد التي تحصل عليها المنظمة من العملاء ، والتكاليف التي تتكبدها المنظمة لخدمة العملاء خلال فترة زمنية محددة " **Dirks and Molenaar , 2009)** و **(Berndt, 2005)** و **(WU&LU , 2012)** و **(Kumar et al , 2011)** و **(Kumar et al ,2009)** . وفي هذا السياق ، يرى كل من **(Wu&Lu , 2012)** و **(Anderso et al ,2007)** و **(Dirks and Molenaar , 2009)** أن تقييم صافي الأرباح المتأتية من العملاء يجب أن يتم من جانبين هما:

- جوهر العلاقة مع العملاء (*Core Relationship*) وتتضمن عنصرين أساسيين :
 - عنصر الاستخدام: والذي يشير إلى نسبة تكرار شراء أو استخدام العميل لخدمات أو منتجات المنظمة ، خلال فترة بقائه وتعامله مع المنظمة.
 - ثقة العملاء : والذي يشير إلى مدى ثقة العملاء و التزامهم تجاه المنظمة وولائهم لها.
- امتداد العلاقة مع العملاء (*Extension Relationship*): وتتضمن عنصرين أساسيين هما:
 - آلية تسويق المنتج أو الخدمة والتي تشير إلى قدرة المنظمة على بيع كمية كبيرة من السلع أو الخدمات نتيجة استخدام المزيج التسويقي الملائم و قنوات الاتصال الفعالة.
 - كلمة الفم : والذي يشير إلى مدى قيام العملاء بنصح أصدقائهم على تجربة السلعة أو الخدمة وذلك لثقة العملاء وولائهم للمنظمة.

وفي ذات السياق ، فقد ركزت العديد من الدراسات على بناء نماذج للربحية المتعلقة بإدارة علاقات العملاء ومنها (*Rischards ,2008*) و (*Kumar et al ,2011*) و (*Kumar et al ,2009*) . حيث توصل (*Kumar et al ,2009*) إلى مصفوفة تم تقسيمها إلى بعدين هما القيمة المتأتية من بقاء العملاء (CLV) ، وحجم المحفظة الغير مستخدمة من العملاء (SUW) . فإذا كانت قيمة كل من (CLV) و (SUW) منخفضة فإنه يجب على المنظمة أن تقوم بتخفيض التكاليف الخاصة بخدمة العملاء الغير مربحين لأنهم يعتبرون استنزافاً لموارد المنظمة دون الحصول على عوائد تغطي هذه التكاليف ، في المقابل فإن هذا التخفيض سيكون له نتائج سلبية (تكلفة) على المنظمة لأن العملاء سيشعرون بالاستياء و سيستخدمون كلمة الفم (Word of Mouth) للترويج بشكل سيئ عن المنظمة ، الأمر الذي يشير إلى أن التركيز بشكل دائم على العملاء المربحين فقط قد يكون له آثار إستراتيجية سلبية على المنظمة في الأجل الطويل وخاصة عند الاستغناء عن خدمة العملاء الغير مربحين بشكل كامل. وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (3).

القيمة المتأتبة من بقاء العملاء

المجموعة الأولى الاحتفاظ بالعلاقة مع العملاء	المجموعة الثانية العلاقة الدفاعية
المجموعة الثالثة Sustain customer value	المجموعة الرابعة Augment customer value
المجموعة الخامسة تخفيض تكاليف التعامل	المجموعة السادسة تقديم عروض باستخدام البيع المتقاطع و الأفقي

حجم محفظة العملاء الغير مستخدمة

الشكل رقم (3): مصفوفة تصنيف العملاء بناء على القيمة المتأتبة من بقاء العملاء وحجم محفظة العملاء الغير مستخدمة

وفي هذا الصدد قدم (*Kotler & Armstrong , 2008*) مصفوفة تقوم على بعدين أساسيين لتصنيف العملاء وهما الربحية و الولاء ويتم تقسيم العملاء وفقها إلى أربعة مجموعات أساسية ، بحيث تتطلب كل مجموعة إستراتيجية ملائمة للتعامل مع العملاء، وهذه المجموعات هي كما هو موضح في الشكل رقم (4).

الأرباح	<p>الفراشات (Butterflies)</p> <p>يوجد توافق بين العروض المقدمة من المنظمة وحاجات العملاء ، وبالتالي يوجد احتمالية لتحقيق الأرباح</p>	<p>الأصدقاء الحقيقيون (True friends)</p> <p>يوجد توافق بين العروض المقدمة من المنظمة وحاجات العملاء ، وبالتالي يوجد احتمالية لتحقيق الأرباح</p>
الأرباح	<p>الغرباء (Strangers)</p> <p>يوجد توافق منخفض بين العروض المقدمة من المنظمة وحاجات العملاء ، وبالتالي لا يوجد احتمالية مرتفعة لتحقيق الأرباح</p>	<p>العملاء الموالون والغير مريحين (Barnacles)</p> <p>يوجد توافق محدود بين العروض المقدمة من المنظمة وحاجات العملاء ، وبالتالي لا يوجد احتمالية لتحقيق الأرباح</p>
	عملاء في الأجل القصير	عملاء في الأجل الطويل

ولاء العملاء

الشكل رقم (4): مصفوفة تصنيف العملاء بناء على ربحية العملاء

• **الغرباء (Strangers) :**

تعتبر هذه المجموعة من العملاء غير مربحة وغير موالية للمنظمة وعلاقتهم مع المنظمة مؤقتة وقصيرة الأجل، وذلك لعدم وجود توافق بين عروض المنظمة و حاجات العملاء. والإستراتيجية المناسبة لهذا النوع من العملاء هو عدم الإنفاق على هذه المجموعة.

• **الفراشات (Butterflies) :**

تعتبر هذه المجموعة من العملاء مريحين ولكن غير موالين للمنظمة ، حيث يوجد توافق بين عروض المنظمة و حاجات العملاء ، ولكن علاقة هذه المجموعة مع المنظمة مؤقتة وقصيرة

الأجل. ومن الأمثلة على هذا النوع المستثمرين وأصحاب الأسهم في السوق المالية والذين يدخلون ضمن صفقات سريعة للحصول على أكبر قدر من الأرباح ومن ثم يغادرون السوق ، دون بناء أي علاقات قوية ودائمة مع الوسطاء في السوق.

• الأصدقاء الحقيقيين (*True Friends*):

تعتبر هذه المجموعة من العملاء موالين ومريحين للمنظمة. وبالتالي فإن التوافق بين عروض المنظمة و حاجات العملاء يكون كبيراً جداً. وبالتالي فإن المنظمة في هذه الحالة تسعى إلى تطوير خدمات مميزة للعملاء باستمرار والاحتفاظ بالعملاء لأطول فترة ممكنة. للوصول في النهاية لبس فقط إلى العميل الصديق إنما الذي يقوم بإخبار الآخرين باستمرار عن تجاربه المميزة مع المنظمة ومنتجاتها وعروضها.

• العملاء الموالين والغير مريحين (*Barnacles*):

يعتبر هذا النوع من العملاء موالين للمنظمة ولكن ليس مريحاً . وبالتالي فإن التوافق بين عروض المنظمة وحاجات العملاء يعتبر محدوداً. ومن الامثلة على هذا النوع صغار العملاء في المصارف والذين ليس لديهم القدرة على تغطية التكاليف الخاصة بحساباتهم المصرفية باستمرار. ويشكل هذا النوع مشكلة بالنسبة للمنظمة ، حيث يوجد أمام المنظمة خيارين رئيسيين الأول بتحويلهم إلى عملاء مريحين من خلال تقديم عروض مميزة لهم ، والثاني بتخفيض الاتفاق على خدمة هذا النوع من العملاء. بشكل عام ، يمكن القول بأنه إذا لم تستطع المنظمة تحقيق أي ربح من هؤلاء العملاء فمن الأفضل التخلص منهم لأنهم يشكلون عبء على المنظمة.

٦/١/٧ أثر التركيز على العميل في الأداء المالي

توجد مجموعة من الدراسات التي بحثت في أثر التركيز على العميل في الأداء المالي ومنها دراسة كل من:

(*Kim et al , 2003*) و (*Tian et al , 2009*) و (*Milovic, 2012*) و
(*Kaske et al , 2012*) و (*kumar et al , 2009*).

وفي هذا الصدد ، فقد توصلت دراسة (*Tian et al , 2009*) إلى أن التركيز على العملاء من خلال (تنوع الخدمات المقدمة لهم - توفر المعلومات المقدمة لهم في الوقت المحدد - التحسين المستمر في التفاعل معهم) له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية في الأداء المالي . بينما توصلت دراسة (*Milovic, 2012*) إلى أن تحقيق المنظمات لعائد مرتفع على الاستثمار يتطلب التركيز على جذب العملاء المريحين وذلك من خلال استخدام إستراتيجية التخصيص ، وكذلك من خلال متابعة وتقييم رضا العملاء وتوقعاتهم عن خدمات المنظمة ، كذلك يجب على

المنظمة أن تقوم بتخفيض تكاليف العمليات من خلال تقديم عروض مميزة وقيمة أكبر للعملاء مقارنة بالمنافسين .

وفي سياق مختلف ، فقد قام (Kim et al , 2003) بقياس العوائد الغير ملموسة لأنشطة إدارة علاقات العملاء من حيث الفعالية ، وتطوير الخدمة ، وتحسين قيمة المنظمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن التركيز على العميل وزيادة المعارف المتعلقة بهم يتم من خلال التفاعل الدائم مع العملاء و الحصول على أعلى درجات الرضا يعتبر من أهم مصادر العوائد الغير ملموسة بالنسبة للمنظمات.

وفي المقابل ، فقد توصل (Sin et al , 2005) إلى أن التركيز على العميل له تأثير مباشر و معنوي وذو دلالة إحصائية على الأداء التسويقي لناحية ثقة ورضا العميل أكثر منه في الأداء المالي. وان هذا سيؤدي بالنتيجة إلى تحسين الأداء المالي مقاساً (بالعائد على المبيعات - العائد على الاستثمار) . ومن جهة أخرى ، فقد توصل (N.Akroush et al , 2011) إلى عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتركيز على العميل في الأداء التسويقي بالنسبة للشركات الأردنية موضوع الدراسة. وهذا يناقض ما توصلت إليه دراسة (Sin et al , 2005) و الذي أكد على أن التركيز من قبل الإدارة العليا على العملاء المميزين كان له دور كبير في الأداء المالي و التسويقي .

وفي سياق متصل ، فقد توصلت دراسة (Soliman , 2011) إلى وجود أثر إيجابي وذي دلالة إحصائية للتركيز على العملاء في الأداء خاصة لناحية (الاحتفاظ بالعملاء - جذب العملاء - الحصة السوقية - الرضا - نمو المبيعات- صافي الربح) للمؤسسات المالية المصرفية المصرية. وفي ذات السياق ، فقد توصل (Soch and Sandhu,2008) إلى وجود أثر إيجابي للتعرف على حاجات العملاء في الأداء المالي للشركات في الهند . كذلك فقد دلت نتيجة الدراسة إلى أنه مهما كان حجم المنظمة المطبقة لإدارة علاقات العملاء فإن هذا لن يؤثر في أدائها المالي ، ويمكن أن يعزى ذلك لعدة أسباب ومنها أن المنظمات في الهند لا تتمتع بمنافسة شديدة فيما بينها وبالتالي فإن هذه المنظمات وفيما لو طبقت إدارة علاقات العملاء فلن تتمكن من تحديد أسباب نجاح أو فشل التطبيق. كذلك فإن بعض المنظمات تنظر إلى إدارة علاقات العملاء من وجهة نظر تكنولوجيا ، بينما ينظر آخرون لإدارة علاقات العملاء من وجهة نظر التركيز على بناء علاقات عديدة مع العملاء ، حتى لو كانت هذه العلاقة مع عملائها الغير مريحين حيث تستمر في التعامل معهم وخدمتهم الأمر الذي يؤدي بالنتيجة إلى انخفاض الأرباح بالنسبة للمنظمات نظراً لزيادة تكاليف الاحتفاظ بالعملاء وخدمتهم.

وفي سياق متصل ، فقد توصل (*Chen et al,2010*) إلى أن المعلومات المتعلقة بالعملاء تلعب دور المعدل في العلاقة بين مكونات إدارة علاقات العملاء و الفوائد المتأتية بالنسبة للعملاء حيث أن المنظمة التي ترغب بتحسين جودة الخدمات المقدمة يجب أن تركز على جمع أكبر قدر من المعلومات الخاصة بالعملاء من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية . كذلك فقد دلت نتيجة الدراسة على وجود علاقة ايجابية بين كل من معلومات العملاء ، ولاء العملاء ، والمنافع المتأتية من العلاقة مع العملاء.

وفي ذات السياق ، يشير (*R. Coltmana et al,2011*) إلى أن الإستراتيجية المثلى لإدارة علاقات العملاء تركز بشكل أساسي على بناء علاقات قوية مع العملاء الأمر الذي يساعد في تخفيض التكاليف و التركيز على نمو الأرباح .

٢/٧ التركيز على التنظيم

١/٢/٧ مفهوم التركيز على التنظيم:

يعرف التركيز على التنظيم على أنه مجموعة من التغيرات الجذرية في طريقة عمل المنظمة ، وكيفية أدائها لأعمالها ، فضلاً عن قدرة المنظمة على مواكبة التغيير الذي قد يظهر ضمن المنظمة .

ترتبط قدرة إدارة علاقات العملاء على تحقيق أهدافها بتصميم هيكل تنظيمي يلائم ويتوافق مع الأهداف التي تسعى إليها المنظمة (*Filipovic et al , 2000*) و (*Wang & Feng,2012*) و (*Shafia et al , 2011*) و (*Hao et al , 2012*). ويشكل عام يمكن القول بأن أهمية تصميم الهيكل التنظيمي قد ازدادت خاصة في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال سواء من ناحية اشتداد المنافسة بين المنظمات ، التكنولوجيا المتطورة واستخداماتها الواسعة في مجال السلع و الخدمات ، وتعاضد دور العملاء في قبول السلعة أو الخدمة أكثر من قبل (*Burgess and King , 2008*) ، وبالتالي أصبح لزاماً على المنظمات التركيز على بناء وتطوير هياكل تنظيمية تتفق وتتلاءم مع التغيرات المتسارعة في عالم الأعمال وحاجات العملاء المتجددة (*Buttle , 2009*) و (*palmer et al , 2006*) .

يتطلب التركيز على التنظيم الالتزام من قبل الإدارة العليا في المنظمة ، فضلاً عن تخصيص الموارد اللازمة من الوقت و المال من أجل القيام بالتحديد الدقيق لحاجات العملاء والعمل على تحقيق رضاهم عن خدمات المنظمة بشكل يحقق أو يفوق توقعاتهم . كذلك يجب أن تكون الأهداف الخاصة بإدارة علاقات العملاء واضحة ومحددة بشكل دقيق يعكس إستراتيجية المنظمة وتوجهها في التركيز على العملاء ، إضافة إلى ضرورة التحقق من أن كافة الموظفين

في المنظمة لديهم القدرة و المؤهلات اللازمة للتواصل مع العملاء وبناء علاقات طويلة الأجل معهم (N.Akroush et al , 2011).

٢/٢/٧ محاور التركيز على التنظيم:

يشمل التركيز على التنظيم على ثلاثة جوانب رئيسية وهي (Sin et al , 2005) :

١/٢/٢/٧ المحور الأول : الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه " الطريقة التي يتم من خلالها تحديد الصلاحيات و المسؤوليات ، و طريقة التعامل بين الموظفين " (Nahm et al., 2003) و (Hao et al , 2012) و (Sakalas and Venskus, 2007) .

يتطلب تطبيق إدارة علاقات العملاء بالشكل الأمثل أن تقوم كافة الأقسام في المنظمة بالعمل على تحقيق الهدف الأساسي لإدارة علاقات العملاء وهو الوصول إلى علاقات قوية وطويلة الأجل مع العملاء المريحين. وفي هذا الصدد ، يعتبر تصميم هيكل تنظيمي ملائم أحد الأمور الأساسية المساعدة في تحقيق هذا الهدف . وفي هذا السياق، يعتبر الهيكل التنظيمي القائم على أساس فرق العمل من الهياكل التنظيمية الملائمة لإدارة علاقات العملاء ، كونه يوفر التكامل والتنسيق بين كافة الأقسام الموجودة في المنظمة (N.Akroush et al , 2011).

تقسم الهياكل التنظيمية في إدارة علاقات العملاء إلى :

• الهياكل التنظيمية التقليدية:

تركز الهياكل التنظيمية التقليدية على المركزية العالية ، وعدم المرونة والتقييد بالتسلسل الهرمي ضمن الهيكل التنظيمي (Tavitiyaman et al, 2012) و (Buttle , 2009) ومن الأمثلة عليها:

- التنظيم الجغرافي:

يتضمن التنظيم الجغرافي النشاطات الثلاثة الرئيسية في إدارة علاقات العملاء وهي الوظائف التسويقية ، و البيعية ، و الخدمية . فعلى سبيل المثال ، تركز الكثير من المنظمات العالمية على تنظيم أنشطتها جغرافياً على أساس القارات مثل إفريقيا ، والشرق الأوسط ، وأوروبا. وفي المقابل فان المنظمات الصغيرة تركز على تنظيم أنشطتها جغرافياً وذلك على أساس محلي أو إقليمي. يفيد هذا النوع من التنظيم عندما يكون العملاء موزعين حول العالم ، حيث يساعد في إيصال السلعة أو الخدمة إلى مناطق منتشرة ومتباعدة. وفي المقابل ، يعتبر هذا النوع من التنظيم مكلفاً بالنسبة للمنظمات نتيجة لتعدد الأقسام ، ولتخفيض هذه التكاليف لجأت العديد من المنظمات إلى استخدام بعض التقنيات ومنها الموقع الالكتروني للمنظمة والذي

يساعد العملاء على الوصول إلى ما يحتاجونه وطلب السلعة أو الخدمة وبتكلفة منخفضة، إضافة إلى تخفيض التكاليف بالاستعانة بمراكز اتصال في الدولة المضيفة وبعاملة منخفضة التكلفة (palmer et al, 2006).

- التنظيم الوظيفي:

يتضمن التنظيم الوظيفي مختصين وخبراء في الوظائف التسويقية و البيعية و الخدمية ، يقومون بتقديم تقارير دورية للإدارة العليا وخاصة إدارة التسويق . كذلك يتم أيضاً الاستعانة بخبراء في مجال بحوث التسويق ، و إدارة الترويج ، والمحاسبة ، والخدمات . وبشكل عام ، يمكن القول بأن المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم والتي لا تملك تشكيلة واسعة من المنتجات تعتمد غالباً على التنظيم الوظيفي .

- التنظيم وفق السلع أو العلامة التجارية أو مجموعة السلع:

يعتبر التنظيم وفقاً للعلامة التجارية والمنتج شائعاً بالنسبة للمنظمات التي تقوم بإنتاج وتقديم تشكيلة واسعة من السلع و الخدمات. يركز مدراء الإنتاج والتسويق ضمن هذا النوع على استخدام موارد المنظمة من أجل بناء وتطوير استراتيجيات خاصة بكل علامة تجارية ، وبالتالي تتحول المنافسة في المنظمة إلى منافسة بين مدراء الإنتاج حول دعم علامة تجارية معنية أكثر من التركيز على توحيد جهود المنظمة واستغلال مواردها بالشكل الأمثل وبما يخدم كافة خطوط الإنتاج في المنظمة. وبالتالي فإن الخطر المرتبط بالإنتاج يكون مبني على أساس المنتجات وليس التركيز على حاجات العملاء و الأرباح التي ستأتي من كل عميل.

يعتبر التنظيم على أساس المنتج أو العلامة التجارية أمراً مكلفاً بالنسبة للمنظمة كوسيلة لتسويق المنتجات ، وبالتالي ظهر ما يسمى بالتنظيم على أساس مجموعة السلع . حيث أصبح هناك مدير مسؤول عن مجموعة من السلع أو العلامات التجارية التي يسعى إلى تسويقها عن طريق مجموعة من فرق العمل الخاصة بكل علامة تجارية. يقوم فريق العمل المسؤول عن العلامة التجارية بالعمل مع فريق العمل المسؤول عن العملاء بشكل يضمن أن العروض التي سيتم تقديمها ستحقق الأرباح بالنسبة للمنظمة وستفي باحتياجات العملاء بنفس الوقت. وبشكل عام يمكن القول بأن هذا النوع من التنظيم يساعد على التكامل بين المنتج أو العلامة ، و الأقسام الوظيفية في المنظمة ، والعملاء.

- التنظيم حسب السوق أو العميل:

يستخدم هذا النوع من التنظيم بالنسبة للمنظمات التي تقوم بخدمة مجموعة محددة من العملاء ، أو عملاء لديهم حاجات ورغبات مختلفة. كأن تقوم المنظمة ببيع مجموعة متنوعة من الحواسيب المختلفة الحجم وفق رغبات العملاء (الحواسيب المكتبية-الحواسيب الصغيرة - الحواسيب المتوسطة). وبالتالي يمكن القول بأن توجه المنظمات أصبح منصباً حول التركيز على حاجات ورغبات العملاء والعمل على توصيل أفضل قيمة للعملاء.

- التنظيم الشبكي:

يعتبر هذا النوع من التنظيم مفيداً بالنسبة للمنظمات التي تمتلك عدة خطوط إنتاج وتقوم بخدمة مجموعات مختلفة من العملاء . يتطلب هذا التنظيم تواجد مدير مسؤول عن السوق أو العملاء ، إضافة إلى مدير مسؤول عن المنتجات. ومن التنظيمات الشائعة الاستخدام ضمن قطاع الصناعات التكنولوجية التنظيم الشبكي على أساس جغرافي مقابل القطاع (نوع صناعة ، خط إنتاج معين) . وهنا يتكون فريق المبيعات من نوعين من الخبراء وهم رجال المبيعات ومستشاري قبل البيع ، حيث يتم تنظيم رجال البيع على أساس جغرافي بينما يتم تنظيم رجال ما قبل البيع على أساس القطاع .

• الهياكل التنظيمية الديناميكية

يتسم الهيكل الديناميكي باعتماده على المرونة والمشاركة بين كافة أعضاء التنظيم ، واللامركزية المرتفعة ، والمرونة في الاتصالات بين كافة أعضاء التنظيم . ومن الأمثلة التي يمكن ذكرها في هذا الصدد (Tavitiyaman et al ,2012).

- التنظيم الافتراضي :

لعب التطور التقني على صعيد تقانات الاتصالات والمعلومات دوراً كبيراً على صعيد الهياكل التنظيمية . حيث يتجلى هذا التأثير في المنظمات التي تتميز ببيئة ثابتة وعلاقات غير متشعبة ، حيث يقتصر دور التكنولوجيا هنا على عملية الحصول على المعلومات و استخدامها في عملية اتخاذ القرار فقط . في المقابل ، وكما ازدادت بيئة الأعمال تعقيداً فإن ذلك يؤدي إلى تحول دور التكنولوجيا المستخدمة لتصبح قادرة على تزويد المنظمة وأصحاب المصالح بالمعلومات اللازمة لمواكبة التغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال (Buttle, 2009). حيث يحقق استخدام الهيكل التنظيمي القائم على التكنولوجيا العديد من الفوائد للمنظمة (Nahm et al, 2003):

- السماح بمشاركة المعلومات ليس فقط ضمن المنظمة أفقياً و عمودياً وإنما أيضاً يمكن للمستخدمين و المستفيدين من خارج المنظمة في الحصول على هذه المعلومات.
- التوجه نحو اللامركزية (Decentralized) وخاصة لمواكبة التغيرات المتسارعة في عالم الأعمال وتوقعات العملاء وحاجاتهم المتغيرة.
- المساعدة على تحقيق حاجات ورغبات العملاء بشكل دقيق . ومن الأمثلة على ذلك، خدمة الصراف الآلي والتي توفر للعملاء الخدمات المصرفية كافة أيام الأسبوع وعلى مدار الساعة.

وفي هذا السياق يؤكد (*Sakalas and Venskus, 2007*) على ضرورة التحول من التركيز على الهيكل التنظيمي التقليدي إلى الهيكل التنظيمي المعاصر الذي يواكب كافة التغيرات التي تطرأ على بيئة عمل المنظمة وذلك لأنه يساعد في زيادة قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات المتسارعة ، الأمر الذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الانتقال إلى التركيز على الهيكل التنظيمي المعاصر (الشبكي أو الافتراضي) والذي يتمتع بالمرونة. كذلك فإنه يوفر القدرة على الاتصال ليس فقط بين الموظفين داخل المنظمة، بل مع العملاء وأصحاب المصالح الخارجية. وكما أنه يوفر القدرة للمنظمات على تبادل المعلومات ، واستخدامها بشكل يمكن المنظمة من زيادة معارفها واستخدامها ونشرها والاستفادة منها داخل وخارج المنظمة (*Shafia et al , 2011*).

٢/٢/٢/٧ المحور الثاني: التحديد الأمثل للموارد

يعتبر التحديد الأمثل للموارد من الأمور الأساسية التي يجب أن يتم أخذها بعين الاعتبار من قبل المنظمات التي ترغب بالحصول على العملاء وتطوير علاقات معهم والاحتفاظ بهم و التفاعل معهم. الأمر الذي يتطلب من المنظمة القيام برصد الوقت والجهد والموارد المالية الملائمة للتعرف على حاجات العملاء والوصول إلى رضاهم وولائهم . تقسم الموارد الأساسية الواجب توفرها في المنظمة إلى الموارد المتعلقة بالأنشطة التسويقية و البيعية ، فضلاً عن الموارد التكنولوجية (*Filipovic et al , 2000*) و (*Dutu & Hălmăjan, 2011*). وبشكل عام ، يمكن القول بأن موارد وإمكانات إدارة علاقات العملاء يمكن أن تتعكس من خلال الأنشطة الأساسية لإدارة علاقات العملاء ومنها (*Wang & Feng, 2012*):

• إدارة التفاعل مع العملاء:

من خلال التعرف على العملاء الجدد ، والحصول عليهم ، والعمل على الاحتفاظ بهم وتطوير العلاقات معهم.

- تطوير العلاقات مع العملاء:

وذلك من خلال العمل على تقديم عروض مميزة للعملاء الحاليين و الجدد ، باستخدام استراتيجيات البيع المقطعي والبيع المميز .

- استرجاع العملاء:

وذلك من خلال إعادة بناء علاقات مع العملاء القدامى أو الغير متفاعلين مع عروض وخدمات المنظمة ، ولكنهم من العملاء المريحين .

٣/٢/٧ المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية

لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهداف إدارة علاقات العملاء يجب أن لا تركز فقط على التكنولوجيا والعمليات ، إنما يجب أيضاً أن تركز على إدارة الموارد البشرية المؤهلة . (palmer et al , 2006) .

يعتبر التسويق الداخلي من أهم المفاهيم التي تركز على الاهتمام بالموظفين الداخليين في المنظمة كونهم على تواصل مباشر مع العملاء ، وبالتالي يجب الاهتمام بهم والتركيز على تدريبهم وتأهيلهم باعتبارهم عملاء داخليين للمنظمة ، والاهتمام بالتعلم المستمر ، فضلاً عن التركيز على الاتصالات الداخلية ، ونظام المكافآت والحوافز ، بالإضافة إلى التركيز على تمكين العاملين ، وذلك من اجل تحقيق أهداف إدارة علاقات العملاء بالشكل الأمثل (R. Coltmna et al,2011) و (Ahmed & Rafiq , 2000) .

يمثل التسويق الداخلي احد المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الذي يهدف إلى التركيز على الموظفين ، باعتبارهم الأساس في نجاح المنظمة في الحصول على العملاء وتقديم أفضل قيمة لهم (Lostakova , 2007) . وبشكل عام يمكن القول بأن إستراتيجية التسويق الداخلي تتكون من (Benea , 2008) و (Ahmed & Rafiq , 2000) :

- تحديد الأهداف التسويقية:

يعتبر الهدف الأساسي للتسويق الداخلي هو الوصول إلى التزام الموظفين بتطبيق الإستراتيجية التسويقية التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها. وذلك من خلال تحفيز الموظفين على تبني الاستراتيجيات الجديدة .

- تحديد الشريحة المستهدفة:

تعمل المنظمة على تقسيم الموظفين (السوق الداخلي) إلى عدة شرائح أو فئات مستهدفة متجانسة ، بشكل يمكن تقسيمها إلى فئات فرعية ، بحيث يتم التعامل مع كل فئة بشكل محدد. ومن الأمثلة على ذلك تقسيم الموظفين وفق درجة التواصل مع العملاء بشكل مباشر .

• تحديد الصورة الذهنية:

وهنا يجب أن تحدد الصورة التي تريدها المنظمة أن تبقى ضمن أذهان الموظفين وضمن كل شريحة مستهدفة من الموظفين.

وفي سياق مختلف ، يعتبر نظام المكافآت والحوافز يعتبر من العناصر الأكثر أهمية للوصول إلى رضا العميل الداخلي (الموظف) و بالنتيجة العملاء الخارجيين للمنظمة (Da gama, 2011) و (Benea, 2008).

يتطلب التسويق الداخلي يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات:

- يجب أن يتم تبني مفهوم وفلسفة التسويق الداخلي وقبولها من قبل كافة الموظفين في المنظمة.
- يجب أن تقوم المنظمة بالتركيز على التوجه بالعميل.
- يجب أن تلعب الإدارة العليا دور واضح في شرح وتشجيع الموظفين على تبني المفهوم.
- العمل بشكل متكامل وعلى كافة المستويات الإدارية من أجل تحقيق مفهوم التركيز على العميل.

وأخيراً ، لا بد من التنويه إلى دور التمكين كأحد الاستراتيجيات الرئيسية التي تساعد الإدارة على تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء ، إضافة إلى أنها تتناسب الهيكل التنظيمي المعاصر و الذي يقوم على المرونة بشكل أساسي (Chen and Popovich , 2003). فالتمكين لا يعني فقط منح الموظفين المرونة ، وإعطائهم مجموعة من المسؤوليات و الصلاحيات، بل يمتد ليشمل قدرة المنظمة على تزويد الموظفين بالمهارات والقدرات المناسبة بشكل يساعدهم في أداء المسؤوليات الملقاة على عاتقهم. يتراوح تمكين العاملين بين منح الموظفين الصلاحيات المطلقة إلى منحهم صلاحيات محدودة وذلك وفق رؤية الإدارة العليا (palmer et al , 2006). وفي النهاية ، يمكن القول بأن تمكين العاملين له دور كبير في تحسين ثقة الموظفين وولائهم للمنظمة، وبالتالي الوصول إلى زيادة الرضا الوظيفي للموظفين وشعورهم بالحافز للانجاز بشكل أكبر، والذي سيؤدي بالنتيجة إلى تحسين رضا العملاء وزيادة الاحتفاظ بالعملاء لفترة أطول (Arab et al , 2010).

٣/٢/٧ أثر التركيز على التنظيم في الأداء المالي

توجد مجموعة من الدراسات التي بحثت في تأثير التنظيم الخاص بإدارة علاقات العملاء في الأداء المالي للمنظمات ومنها دراسة كل من :

(Vincent et al, 2004) و *(Moreno & Lockett, 2005)* و *(N.Akroush et al, 2011)* و *(Hao et al, 2012)* و *(Da gama, 2011)* و *(Nahm et al, 2003)* .

وفي هذا الصدد ، فقد توصل *(Sin et al, 2005)* إلى أن التنظيم كأحد مكونات إدارة علاقات العملاء له تأثير مباشر و معنوي وذو دلالة إحصائية في الأداء التسويقي وخاصة لناحية (الثقة - الرضا) أكثر منه في الأداء المالي. وأن هذا سيؤدي بالنتيجة إلى تحسين الأداء المالي (العائد على المبيعات - العائد على الاستثمار). وفي المقابل، فقد توصلت نتيجة دراسة *(N.Akroush et al, 2011)* إلى أن التنظيم و حسن استخدام الموارد له دور كبير ومباشر في تحسين العلاقات مع العملاء المريحين وبالتالي الاحتفاظ بهم الأمر الذي سيكون له ، تأثير غير مباشر في الأداء المالي وخاصة لناحية زيادة المبيعات. وفي ذات السياق ، أكد *(Moreno & Lockett, 2005)* أن التنظيم قد احتل المرتبة الأولى كأحد عوامل نجاح إدارة علاقات العملاء في تحسين الأداء الخاص بالمنظمات. وفي سياق متصل ، أشار *(Mohammed and Rashid, 2012)* إلى الدور الإيجابي الذي يلعبه تنظيم إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي للمنظمات موضوع الدراسة. وفي المقابل ، فقد توصل *(Hao et al, 2012)* إلى أن الهيكل التنظيمي للمنظمات يلعب دوراً إيجابياً في الأداء المالي وذلك بسبب دوره المميز في زيادة التعلم التنظيمي وأن ذلك يتجلى في المنظمات التي تستخدم التكنولوجيا والمعارف الكثيفة .

وفي سياق مختلف ، فقد توصلت دراسة *(Vincent et al, 2004)* إلى أن درجة المركزية في المنظمة تؤثر إيجاباً في الأداء المالي. الأمر الذي يتفق ونتيجة دراسة *(Nahm et al, 2003)* والتي أشارت إلى أن كل من درجة المركزية في التنظيم ، وعدد المستويات الإدارية ضمن التنظيم ، ومستوى التكامل الأفقي في التنظيم ، لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحسين عملية اتخاذ القرار في المنظمة ، وتسهيل الاتصالات بين كافة مستويات التنظيم، وبالنتيجة لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحسين الأداء المالي. كذلك فقد أكدت الدراسة على أن زيادة درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي من شأنها تحسين عملية الابتكار، من خلال القيام بوضع قواعد وإجراءات عامة لتحسين الابتكار والتعلم ضمن المنظمة ، الأمر الذي سينعكس إيجاباً في الأداء المالي للمنظمات.

٣/٧ التركيز على التكنولوجيا

١/٣/٧ تمهيد

يعتبر الحصول على معلومات دقيقة تتعلق بالعملاء أحد العوامل الأساسية لنجاح أداء إدارة علاقات العملاء (Wang & Feng, 2012) و (Corner and Hinton , 2002) و (Shafia et al, 2011) و (Ali et al , 2013) ، يلعب توفر التقنية المناسبة دوراً أساسياً في عملية الحصول على هذه المعلومات ومعالجتها واستخدامها بشكل يخدم إدارة علاقات العملاء (Kim and Kim , 2009) ، وبالتالي يتوجب على المنظمات توفير مجموعة من الوسائل التكنولوجية التي تساعد في جمع وتحليل وتخزين ومشاركة معلومات العملاء بشكل يساعد في تحسين القدرة على الاستجابة لحاجات كل عميل (Wu, 2002) و (Reinartz et al , 2004). فالمنظمات التي تقوم بخدمة كل عميل وفق متطلباته ، تحتاج إلى توفير بنية تحتية تقنية متكاملة تتضمن (نظم معلومات العملاء - أتمتة كافة الأنشطة المتعلقة بخدمة العملاء - مراكز الاتصالات - استخدام الأجهزة الحاسوبية- قواعد بيانات العملاء - التتقيب في البيانات - مستودعات البيانات - التطبيقات الحاسوبية المتعلقة بإدارة علاقات العملاء) والتي يمكن أن تساعد في تخصيص خدمات معينة لكل عميل وفق متطلباته وبالتالي توفير الخدمة بأعلى جودة وبأقل التكاليف. وبشكل عام يمكن القول أن نتائج استخدام التكنولوجيا في إدارة علاقات العملاء تحتاج إلى وقت لتظهر (عبد الكريم و علاونة ، ٢٠٠٩) و (Burgess and King , 2008) ، فضلاً عن دورها في مساعدة موظفي خدمة العملاء على تقديم أفضل خدمة ، وذلك للوصول في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف إدارة علاقات العملاء (Yavas and Babakus , 2009) و (Wang et al , 2008).

إن القدرة على الحصول على المعلومات الخاصة بالعملاء عند كل نقطة تواصل معهم يتطلب توفر مجموعة من الموارد التكنولوجية اللازمة ومنها (Keramati et al , 2010) و (Reinartz et al , 2004) و (Sirbel , 2012) و (Shafia et al , 2011) و (Reddick , 2011) و (Buttle , 2004) و (Wang et al , 2008) :

- الموارد التكنولوجية : مثل الفاكس- الانترنت - البريد الإلكتروني- مراكز الاتصال - مكتب الخدمة .
- التكنولوجيا التشغيلية : وتشمل نظم معلومات الخاصة بالأنشطة التسويقية - أنشطة المبيعات والخدمات و الانترنت و الانترنت و الاكسترنات و قواعد بيانات العملاء.
- التكنولوجيا التحليلية: وتتضمن تحليل بيانات العملاء باستخدام التتقيب في البيانات .

٢/٣/٧ أتمتة الأنشطة الرئيسية في إدارة علاقات العملاء.

تقسم الأنشطة التي تتم أتمتتها في إدارة علاقات العملاء إلى :

• أتمتة الأنشطة التسويقية.

تعرف أتمتة الأنشطة التسويقية بأنها "مجموعة من التطبيقات الحاسوبية المستخدمة لدعم عمل إدارة التسويق من أجل تحقيق أهدافها (Buttle,2009) و (Rahman,2011) و (Chaudhry,2004).

تقوم أتمتة الأنشطة التسويقية على عملية تحديد الشريحة المستهدفة من العملاء (بناء على القيمة التي يمكن أن تحصل المنظمة عليها من العملاء) ، ومن ثم تقوم المنظمة باستخدام النتائج المتأتية من المرحلة السابقة من أجل القيام بحملات ترويجية للعملاء ، وبعد ذلك تقوم المنظمة بتقييم نتائج الحملة من أجل تحديد العملاء المميزين بشكل دقيق (Buttle,2004) و (Chen et al,2010).

يمكن أن يتم استخدام أتمتة الأنشطة التسويقية من قبل عدة جهات في المنظمة : ومنها مدراء التسويق ، إدارة الحملات الإعلانية ، تحليل السوق ، مدراء الترويج ، قواعد بيانات العملاء ، و التسويق المباشر . وبشكل عام يمكن القول أن أتمتة الأنشطة التسويقية يمكن أن تحقق الفوائد التالية (Buttle,2009):

- تحسين إنتاجية الأنشطة التسويقية: من خلال إجراء حملات ترويجية كبيرة ومن خلال عدة وسائل اتصال .

- تحسين تجربة العميل في المنظمة: حيث يحصل العملاء على تجربة مميزة وخدمات يغلب عليها طابع الشخصية وعروض يتم إرسالها إلى العملاء بالوقت المناسب ، وذات علاقة بالعميل و تفضيلاته ، وبالتالي فإن أتمتة الأنشطة التسويقية تعني من وجهة نظر العملاء أقل ما يمكن من الرسائل الالكترونية التي يتم إهمالها من قبل العملاء (SPAM). وهنا يجب المساهمة في تزويد الإدارة بمعلومات واضحة عن السوق و العملاء و الحملات الترويجية و الأحداث المميزة، الأمر الذي يمكن أن يساعد في تحسين كفاءة وفعالية الأنشطة التسويقية (R. Zablah et al . 2012).

وبشكل عام ، يمكن القول بأن أتمتة الأنشطة التسويقية يمكن أن تشمل ما يلي (Buttle,2009):

- إدارة الحملات الترويجية (Campaign Management):

والتي تساعد رجال التسويق على استخدام المعلومات المتعلقة بالعملاء من أجل تطوير و تنفيذ وتقييم عمليات الاتصال مع العملاء والعروض المقدمة إلى العملاء المستهدفين. حيث أن

تحديد الشريحة المستهدفة من العملاء من أجل الحملات الترويجية يكون على مستوى العميل . وبالتالي يجب التركيز هنا على استخدام أكثر من وسيلة اتصال واحدة (Kolbe and Brenner , 2005).

- تسويق الأحداث (Event Management):

والذي يركز على الرسائل النصية والعروض المقدمة للعملاء في فترة زمنية محددة (Chaudhry ,2004). يمكن أن تظهر مجموعة من العروض كاستجابة لحدث معين يخص العملاء و التي قد تؤثر في سلوك العملاء ومن الأمثلة على ذلك (تذكير العملاء بعطلة رسمية - أو تذكير العميل بمناسبة شخصية) ، بالإضافة إلى ذلك فقد يتصل العميل بمركز الخدمة للاستفسار عن معدلات الفوائد مثلاً ، الأمر الذي يمكن أن يعطي مؤشراً للمنظمة بان العميل يحاول مقارنة معدلات الفائدة مع المنافسين و بالتالي يمكن الاستجابة بتقديم عرض مميز للعميل (Kolbe and Brenner , 2005).

- إدارة الموارد التسويقية (Marketing Campaign Management):

وهنا يتم تحديد كافة الموارد الخاصة بالتسويق فيما يخص التخطيط و جدولة الأنشطة التسويقية ، إضافة إلى تحديد الميزانية التسويقية ، وجدولة كافة الأحداث المميزة و الحملات التي ستقوم المنظمة بإطلاقها (Chaudhry ,2004).

• أتمتة الأنشطة البيعية.

تعرف أتمتة الأنشطة البيعية بأنها "مجموعة من التطبيقات الحاسوبية المستخدمة لدعم إدارة المبيعات من أجل تحقيق أهدافها (Buttle,2009) و (Rahman,2011) و (Hendricks et al , 2007).

تعتبر أتمتة أنشطة المبيعات من عوامل النجاح الخاصة بإدارة علاقات العملاء (Arab et al , 2011) و (Ali et al , 2013). تقوم أتمتة الأنشطة البيعية على مجموعة من العناصر منها فرق البيع ، البيع عن طريق الشركاء ، إدارة الفرص ، و التي تساعد المنظمة على التنبؤ بفرص يمكن أن تحقق للمنظمة أرباح مستقبلية .

يعتبر استخدام التكنولوجيا أحد الأمور الأساسية التي يمكن لإدارة المبيعات التركيز عليها ومن الأمثلة على ذلك البيع عن طريق الانترنت عبر الموقع الالكتروني للمنظمة ، وذلك من خلال توفير موقع الكتروني واضح يساعد العملاء على التعرف على المنتجات من خلال الكتيبات (Buttle,2004).

توجد مجموعة من الفوائد المتأتية عن أتمتة الأنشطة البيعية بالنسبة لرجال البيع ، ومدراء المبيعات ، والإدارة العليا يمكن تلخيصها فيما يلي (Buttle,2009) و (Strauss&Frost,2009):

- مساعدة رجال البيع على تخفيض زمن دورة المبيعات، زيادة معدل كسب العملاء.
- مساعدة مدراء المبيعات على تحسين كفاءة إدارة المبيعات ، وتحسين العلاقات مع العملاء ، والوصول إلى تقارير دقيقة، وتخفيض تكاليف المبيعات (palmer et al , 2006).
- مساعدة الإدارة العليا في زيادة التدفقات النقدية بالنسبة للمنظمة، وزيادة الأرباح المتأتية من المبيعات ، وزيادة الحصة السوقية.

توجد مجموعة من البرمجيات الحاسوبية المستخدمة في أتمتة الأنشطة البيعية ومنها (Buttle,2009) و (Wang et al , 2008) :

- إدارة حسابات العملاء (Account Management):

يساعد استخدام إدارة حسابات العملاء رجال البيع ، وإدارة المبيعات على الحصول على صورة متكاملة عن العلاقة مع العملاء مثل البيانات عن أسماء العملاء ، تاريخ العميل في المنظمة، الصفقات السابقة و الحالية مع العميل، معلومات عن الشحن ، معلومات عن التطور التاريخي للخدمة وعروض المنظمة، الفرص المحتملة.

- إدارة الأنشطة (Activity Management):

يساعد استخدام إدارة الأنشطة رجال البيع ومدراء المبيعات على متابعة كافة الأنشطة قيد الانجاز و المخطط القيام بها ، فضلاً عن متابعة الأنشطة المتعلقة بحسابات العملاء ، و الفرص المحتملة في السوق ، وذلك من خلال وضع قائمة خاصة بالمهام الواجب القيام بها (To do list) ، وتحديد الأولويات ، وأخيراً متابعة ورقابة الأداء (Kolbe and Brenner , 2005).

- إدارة قائمة العملاء (Contact Management):

تقوم هذه العملية على تحديث قوائم وبيانات العملاء الخاصة بالمنظمة، إضافة إلى تحديد مواعيد محددة للتواصل مع العملاء ، ووضع المهام الأساسية ، إضافة إلى تحديد كافة التواريخ المهمة بالنسبة للعملاء. وتتضمن قائمة العملاء أسماء العملاء، وأرقام هواتفهم ، وعناوينهم ، وتفصيلاتهم ، والبريد الإلكتروني الخاص بالعملاء (R. Coltmana et al,2011).

- إدارة الوثائق (Document Management):

يوجد لدى المنظمة العديد من الوثائق التي تستخدمها في تعاملاتها البيعية مع العملاء ، ومن الأمثلة على ذلك الكتيبات ، قوائم الأسعار ، وتفصيل خصائص السلعة ، وبالتالي فإن

هذا النظام يساعد المنظمة على إدارة هذه الوثائق بطريقة تساعد على استخدامها والوصول إليها بسهولة وعند الطلب (*M.Lambert, 2010*).

- إدارة الأحداث (*Event Management*):

يساعد هذا النظام رجال البيع و إدارة المبيعات على تخطيط وتنفيذ ورقابة وتقييم مجموعة الأحداث التي تخص العملاء، مثل المؤتمرات و المعارض . وبشكل عام يمكن القول أن إدارة الأحداث تعتبر عملية معقدة كونها تحوي عدة أطراف (صاحب الحدث ، أصحاب المصالح ، الشركاء، الأعضاء ، الممولين ، المتحدث وغيرها) (*Kolbe and Brenner , 2005*). وبالرغم من تعقد العملية ، إلا أن هذا التطبيق الحاسوبي يحوي العديد من الوسائل و الأدوات المساعدة على تنظيم حدث معين. ومنها التقويم الزمني ، التسجيل الإلكتروني ، إدارة العلاقات مع الشركاء ، التقارير الخاصة بكل حدث وتحليلاته، إضافة إلى الأدوات الخاصة بإدارة أعداد الحضور وأدوات التواصل معهم (*palmer et al , 2006*).

• أتمتة أنشطة الخدمة.

تعرف أتمتة الأنشطة المتعلقة بالخدمة بأنها "مجموعة من التطبيقات الحاسوبية المستخدمة لدعم عمل موظفي الخدمة والإدارة من أجل تحقيق الأهداف المرتبطة بالعمل (*Buttle 2009*).

تتميز أتمتة الأنشطة المرتبطة بالخدمة بالدور الهام الذي تلعبه بالنسبة للمنظمات وخاصة أنها أدت إلى استبدال العمالة بالتقنية التي وفرت الجهد و التكلفة بالنسبة للمنظمات وساعدت على انجاز الأعمال بسرعة وكفاءة وفعالية ، لقد ظهرت العديد من التطبيقات التي تساعد على أتمتة الأنشطة المتعلقة بالخدمة ومنها (الآلة التي ترد على العملاء بشكل اتوماتيكي). وبشكل عام يمكن القول بأن أتمتة الأنشطة المتعلقة بالخدمة تتراوح بين أتمتة جزء من الأنشطة وصولاً إلى أتمتة الأنشطة بشكل كامل، ولقد قام (David Collier) بتصنيف الأنشطة التي يجب أتمتها وفق التصنيف التالي (*Fitzsimmons, 2006*):

- الأتمتة المهيكلة المحددة مسبقاً (*Fixed Sequence*):

يقوم هذا النوع على تطبيق خطوات متتالية وروتينية يتم انجازها بشكل متكرر وثابت ومحدد بشكل دقيق ضمن شروط محددة وثابتة ، وبالتالي يوجد صعوبة في تعديل أي معلومة ضمن هذه الإجرائية. ومن الأمثلة على هذا النوع من الخدمات: مواقف السيارات و الحاجز المتحرك الذي يفتح ويغلق بشكل تلقائي عند دخول وخروج السيارات (*M.Lambert , 2010*).

- الأتمتة وفق مراحل غير محددة مسبقاً (Variable Sequence):

يعتبر هذا النوع مماثل للنوع الأول مع وجود اختلاف في إمكانية تعديل المعلومات الخاصة بالإجرائية. و من الأمثلة على هذا النوع من الخدمات الصراف الآلي (Automated Teller Machine).

- إعادة التشغيل (Playback):

يتم انجاز مجموعة من العمليات التي تعتمد الذاكرة . ومن الأمثلة على ذلك المجيب الآلي (Telephone Answering Machine).

- النظام الخبير (Expert System):

وهنا يتم استخدام برنامج حاسوبي له واجهة استخدام محددة ، إضافة إلى قاعدة بيانات مرتبطة به . يستخدم النظام الخبير بشكل أساسي لاكتشاف أي عطل يحدث أو أي خلل يظهر أثناء سير العمل ، من خلال إعطاء إشعار آلي . ومن الأمثلة على هذا النوع من الخدمة هو ظهور إنذار بأن أحد المصاعد يحوي على خلل ما (R. Coltmana et al,2011).

- أتمتة الخدمة بشكل كامل (Totally Automated System):

وهنا يتم استخدام المعدات و الأجهزة الحاسوبية اللازمة لتوصيل السلعة أو الخدمة للعملاء بشكل نهائي . ومن الأمثلة على هذه الخدمات عملية تحويل الأموال عن طريق المصرف.

٣/٣/٧ قواعد البيانات المتعلقة بالعملاء (Customer Related Database):

تمتلك المنظمات العديد من قواعد البيانات المرتبطة بالعملاء ، فالمنظمات كبيرة الحجم ومنها منظمات الخدمات المالية يمكن أن تحوي على أكثر من ٢٠ نوع لأنظمة العملاء و كل منها يحوي على قاعدة بيانات منفصلة وخاصة (corner and hinton , 2002) و (O'Leary et al ,2004).

تتضمن معظم قواعد البيانات المتعلقة بالعملاء مجموعة من المعلومات المتعلقة بهم و المصنفة ضمن جداول خاصة ، بحيث يتكون كل جدول من أسطر وأعمدة. ويتضمن كل منها معلومات تتعلق بمعلومة محددة (العملاء - المنتجات - التعاملات مع المنظمة) . و يوجد مجموعة من الخطوات لبناء قواعد البيانات المتعلقة بالعملاء وهي (Buttle , 2009) و (WU, 2002):

• تحديد الوظائف التي تغطيها قاعدة البيانات:

تساعد قواعد البيانات إدارة علاقات العملاء على الصعيد الاستراتيجي والتشغيلي والتحليلي (Kim and Kim , 2009) و (O'Leary et al ,2004). فعلى الصعيد الاستراتيجي تحتاج إدارة علاقات العملاء لمعلومات عن (السوق - العروض المقدمة - العملاء - القنوات - المنافسين - الأداء). أما على الصعيد التشغيلي فتحتاج إدارة علاقات العملاء إلى مجموعة من البيانات المتعلقة بالعملاء وذلك للمساعدة في حل المشاكل اليومية التي تواجه المنظمة ومنها (R. Zablah et al . 2012) :

- يحتاج الموظف المسؤول عن الرد على استفسارات العملاء عن طريق الهاتف إلى الوصول إلى سجلات تتضمن معلومات العميل للتمكن من الاستجابة و الرد على استفسارات العملاء بالشكل الصحيح.
- يحتاج الموظف المسؤول عن الاستقبال في الفنادق إلى مراجعة البيانات التاريخية للزبائن من أجل تقديم الخيارات المفضلة للعميل تلقائياً بناء على خبرته السابقة (يفضل غرفة معينة - مدخن أو غير مدخن - الغرف المفردة أو الأجنحة).
- يحتاج رجل المبيعات إلى مراجعة البيانات التاريخية لحسابات وتعاملات العملاء لمعرفة التطور الذي يطرأ على حساب العميل.

أما على الصعيد التحليلي فإن إدارة علاقات العملاء تحتاج إلى مجموعة من البيانات المتعلقة بالعملاء وذلك لدعم القرارات المتعلقة بالأنشطة البيعية و التسويقية و الخدمات، والتي تهدف بشكل أساسي إلى تحسين القيمة المتأتمية من العملاء وتوصيل أفضل قيمة لهم أيضاً. ومن الأمثلة على ذلك (palmer et al , 2006) :

- تحتاج شركات الاتصال إلى العمل على الاحتفاظ بالعملاء الذين لديهم نية واضحة في التحول إلى مزودي خدمات منافسة.
- ترغب بعض الفنادق بتقديم وترويج بعض العروض الخاصة بعطلة نهاية الأسبوع وتقديمها إلى الزبائن الذين اظهروا رضا واضح عن خدمات الفندق من خلال استبيان رضا العملاء.

• تحديد نوعية المعلومات التي تتضمنها قاعدة البيانات:

يعتبر الموظفون هم أكثر الأشخاص قدرة على تحديد نوعية المعلومات المطلوبة ضمن المنظمة ، وذلك كونهم على احتكاك دائم بالعملاء لأهداف تسويقية أو بيعية أو خدمية. ومن الأمثلة على ذلك:

- قد يرغب موظفو التسويق التعرف على عدد الأشخاص الذين قاموا بالاطلاع على الإعلان الالكتروني ضمن الحملة الإعلانية (Click to open rate CTOR) و (Click through rate)، إضافة إلى الرغبة بالتعرف على تفضيلات العملاء من حيث محركات البحث، (html or plain text) إضافة إلى رسالة التحية التي تظهر للعملاء (الاسم الأول - السيد- الأنسة).
- تحتاج الإدارة العليا إلى نوعية مختلفة من المعلومات ومنها، معلومات عن السوق المستهدفة ، العملاء المستهدفون ، السلع أو الخدمات التي يقوم العملاء بشرائها، وهل يقوم العملاء بالشراء من منظمات منافسة . وبشكل عام ، يمكن القول بوجود مجموعة من الحقول الضرورية بمعلومات العملاء معلومات عن العميل ومنها (معلومات تاريخية عن العميل - معلومات عن تعاملات العميل مع المنظمة - الفرص المتاحة - طريقة التواصل المفضلة).

• تحديد مصادر المعلومات:

- يمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بالعملاء من مصادر داخلية وخارجية . يمكن الحصول البيانات الداخلية من عدة مصادر ومنها:
- بيانات رجال التسويق عن حجم السوق و السوق المستهدفة و تفضيلات العملاء و القنوات التوزيعية ، إضافة إلى المنتجات و الخدمات.
 - بيانات رجال المبيعات عن المشتريات التاريخية للعملاء وبشكل أدق (التكرار - المدة الزمنية بين كل مرة يشتري بها العميل - حجم مشتريات العميل - معلومات شخصية عن العميل و اسمه و أرقام هواتف العملاء - محددات الشراء الأساسية بالنسبة إلى العميل - أسعار و عروض المنافسين).
 - بيانات مسؤول قسم خدمة العملاء عن (متطلبات العملاء وتوقعاتهم لمستوى الخدمة المقدم - رضا العملاء عن الخدمة - شكاوى العملاء - استعلامات العملاء - برامج ولاء العملاء).

أما البيانات الخارجية فيمكن الحصول عليها من خلال :

- شركات بحوث السوق.
 - شركات متخصصة بقواعد بيانات التسويق.
- وتتضمن البيانات الخارجية نوعين من البيانات:
- البيانات الأولية: حيث يتم جمع هذه البيانات لأول مرة .
 - البيانات الثانوية: يكون هذا النوع من البيانات موجود مسبقاً وغالباً لا يفيد هذه النوع في كافة المتطلبات وعند بناء قاعدة بيانات العملاء يتم دعوة العملاء إلى مجموعة من الأنشطة للحصول على المعلومات ومنها دعوة العملاء إلى مجموعة من المسابقات ، حيث يتم ملء استمارة تتضمن بيانات العملاء ، إضافة إلى دعوة العملاء إلى الاشتراك بمجموعة من المجالات أو الصحف و حيث يجب تسجيل معلوماتهم الشخصية. كذلك دعوة العملاء إلى تسجيل كافة العمليات و المشتريات التي يقومون بها الأمر الذي يساعد المنظمة على تزويد العملاء بكافة التحديثات التي تطرأ على السلع و الخدمات. كما يتم أيضاً تطبيق برامج ولاء العملاء و التي تساعد المنظمة على ربط السلوك الشرائي للعملاء بكل عميل على حدة و الشريحة التي يقع ضمنها العميل. فعندما يقوم العميل بالمشاركة بهذا البرنامج يقوم بملئ استمارة فيها معلومات العميل وتفضيلاته (palmer et al , 2006).

• استخدام قاعدة البيانات:

يجب التأكد من دقة المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة ومراجعتها بشكل دقيق ، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتطوير آلية للحصول على المعلومات من العملاء. و الاحتفاظ بأي معلومة تفيد في تطوير العلاقة معهم . كذلك يجب التأكد من أن المعلومات التي تم إدخالها إلى قاعدة البيانات صحيحة ودقيقة مثلما هي في المصدر الأصلي. تحتاج هذه العملية إلى جهد بشري كبير للوصول إلى معلومات دقيقة. كما يجب التأكد من دقة المعلومات المدخلة ، حيث قد تظهر العديد من الأخطاء عند القيام بإدخال المعلومات إلى قواعد البيانات مثل الخطأ بالاسم ، والعناوين . يمكن اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تساعد على تحسين دقة المعلومات ومنها التحقق من مدى الموثوقية التي تتمتع بها البيانات ، وذلك من خلال التأكد من أن البيانات المدخلة إلى القاعدة تقع ضمن النطاق الخاص بالحقول المطلوبة. كذلك يجب التأكد من وجود قيم الناقصة في أي عمود ضمن أي قاعدة البيانات . كما يجب التأكد من صحة البيانات الخارجية واستكمال أي نقص أو أي معلومة نحتاجها من مصادر وبيانات خارجية ومنشورة من قبل جهات حكومية. بالإضافة لذلك يجب على المنظمات القيام بالتحقق

من عدم وجود أي ازدواجية في البيانات ضمن قاعدة البيانات ، والذي قد يحصل نتيجة عدم التأكد من انه لا يوجد أي تماثل في البيانات الداخلية والخارجية التي تم جمعها **(Hendricks et al , 2007)**.

• حفظ وتحديث قاعدة البيانات:

يجب أن يتم تخزين المعلومات و الاحتفاظ بها وتحديثها باستمرار وذلك للاستفادة من هذه المعلومات بالشكل الأمثل **(O'Leary et al ,2004)**. توجد مجموعة من الطرق التي يمكن للمنظمة الحفاظ على البيانات بشكل دقيق ومنها التأكد من أن المعلومات التي تم الحصول عليها من كافة التعاملات مع العملاء ، و الحملات التي تقوم بها المنظمة و الاتصالات التي أجرتها ، قد تم إدراجها ضمن القاعدة بشكل دقيق وفوري **(Chen and Popovich , 2003)**. وبالتالي يجب وضع قواعد ضابطة للعملية. فضلاً عن القيام بالتأكد من عدم وجود أي بيانات مضاعفة أو أي ازدواجية في البيانات الموجودة ضمن القاعدة. و أخيراً القيام بالتحديث الدائم لبيانات العملاء **(Yavas and Babakus , 2009) و (Siriprasoetsin et al , 2011)**.

٤/٣/٧ أثر التركيز على التكنولوجيا في الأداء المالي

توجد مجموعة من الدراسات التي بحثت في تأثير التركيز على التكنولوجيا في الأداء المالي للمنظمات ومنها دراسة كل من:

(عبد الكريم و علاونة ، ٢٠٠٩) و (Keramati et al ,2010) و (R. Coltmana et al,2011) و (Karvonon, 2010) و (Abukasim and Minai , 2009) و (Moreno& Lockett,2005) و (Mohammed and Rashid , 2012) و (Chen et al,2010) و (Wang & Feng,2012) و (Becker et al , 2009) و (Wang et al,2008) و (N.Akroush et al , 2011) و (Sin et al , 2005) و (Yavas and Babakus , 2009) و (R. Zablah et al , 2012) و (Kaske et al , 2012).

وفي هذا الصدد ، فقد توصل **(Sin et al , 2005)** إلى أن التركيز على التكنولوجيا له تأثير مباشر ومعنوي وذو دلالة إحصائية في الأداء التسويقي وخاصة لناحية زيادة ثقة ورضا العملاء ، وأن هذا سيؤدي بالنتيجة إلى تحسين الأداء المالي. الأمر الذي يتفق ونتائج دراسة **(N.Akroush et al , 2011)** والذي توصل إلى أن بعد التكنولوجيا كان له الأثر الأكبر في الأداء بشقيه المالي و التسويقي . وفي المقابل ، فقد توصل **(عبد الكريم و علاونة ، ٢٠٠٩)** إلى وجود اثر للاستثمار في التكنولوجيا في الأداء المالي ، وأن هذا التأثير لا يظهر بشكل مباشر ولكنه يحتاج إلى وقت ، حيث أن معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على المبيعات

، ومعدل نمو المبيعات سيتحسن ويستمر بالازدياد لمدة ثلاثة سنوات على الأقل. أما بالنسبة إلى معدل العائد على حقوق الملكية فإنه يستمر بالتحسن لمدة ست سنوات على الأقل. وفي سياق متصل ، فقد توصل **(Karvonen, 2010)** إلى أن استخدام التكنولوجيا له دور إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحسين الأداء المالي بالنسبة للمنظمات موضوع الدراسة وهذا ما أكدته دراسة كل من **(Abukasim and Minai , 2009)** و **(Mohammed and Rashid , 2012)** و **(Chen et al,2010)** و **(R. Zablah et al , 2012)**. وفي المقابل ، فقد توصل **(Keramati et al ,2010)** إلى أن عمليات إدارة علاقات العملاء تتأثر بكيفية هيكله موارد إدارة علاقات العملاء أكثر من استخدام الموارد التقنية في إدارة علاقات العملاء. بينما توصلت دراسة **(R. Coltmana et al,2011)** إلى أن التركيز على التكنولوجيا وحده لا يمكن دون بقية عناصر إدارة علاقات العملاء إنما يجب تكامل عناصر إدارة علاقات العملاء مع بعض لتحقيق التحسين المرغوب في الأداء المالي.

وفي ذات السياق ، فقد توصلت الدراسة التي قام بها **(Moreno& Lockett,2005)** إلى أن نجاح تطبيق إدارة علاقات العملاء يتوقف على توفر التكنولوجيا ، وأضاف إلى ضرورة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي من أجل تفعيل تطبيق إدارة علاقات العملاء. الأمر الذي يتفق ونتائج دراسة **(Kaske et al , 2012)** والتي أشارت إلى دور وسائل التواصل الاجتماعي في تسهيل عملية إدارة علاقات العملاء و تحسين الأداء المالي وذلك من خلال تحسين عملية الاحتفاظ بالعملاء وعملية التواصل معهم ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة في المبيعات والوصول إلى أكبر شريحة مستهدفة معهم.

وفي سياق متصل ، فقد توصل **(Becker et al , 2009)** إلى أن استخدام التكنولوجيا في إدارة علاقات العملاء يساعد في بناء علاقة مع العملاء و الاحتفاظ بالعلاقة مع العملاء. بالإضافة إلى ذلك ، فقد توصل **(Yavas and Babakus , 2009)** إلى أن الأداء المالي يتأثر بشكل كبير بالخدمات التكنولوجية المستخدمة ، و التمكين الذي يتم منحه للموظفين أثناء العمل.

٤/٧ التركيز على إدارة المعرفة

١/٤/٧ تعريف إدارة المعرفة:

تعددت التعاريف التي حاولت تحديد مفهوم إدارة المعرفة فعلى سبيل المثال ركز **(Buttle , 2009)** في تعريفه على خطوات إدارة المعرفة مشيراً إلى أنها "عبارة عن عملية منظمة تهدف إلى جمع وتنظيم وتخزين وتفسير ومشاركة المعرفة بين كافة أقسام المنظمة

للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة". وهذا ما أكدته (*Zaied et al , 2012*) و (*Vidovic , 2010*) و (*Tsai et al,2011*) و (*Tohidi&Jabbari , 2012*) و (*Nejatian et al , 2011*).

أما (*Strauss and Frost , 2009*) و (*Huynh and Lin , 2013*) فقد ركزا في تعريفهما لإدارة المعرفة على كيفية الحصول عليها مبيناً أنها " مجموعة قواعد البيانات والتكنولوجيا المستخدمة من أجل الحصول على المعلومات ومعالجتها وتحويلها إلى معارف مفيدة يمكن استخدامها .

٢/٤/٧ أنواع المعرفة في إدارة علاقات العملاء

يشير (*Wilde , 2011*) و (*Dous et al , 2005*) إلى وجود ثلاثة أنواع رئيسية للمعارف المتعلقة بالعملاء وهي:

• معارف حول العملاء .

يتضمن هذا النوع من المعارف معلومات عن السلوك الشرائي للعميل ، إضافة إلى مدفوعات العميل ومشترياته السابقة ، فضلاً عن دوافع الشراء وعادات الشراء الخاصة بالعميل (*Xu&Walton , 2005*). و بشكل عام ، يمكن القول أن المنظمة تحصل على هذا النوع من المعارف دون التفاعل مع العملاء بشكل مباشر ، أي أن هذا النوع من المعارف يعتبر حصيلة مجموعة من المقابلات و الملاحظات و التحليل الذي يمكن تنفيذه من قبل منظمات تقوم بإجراء الأبحاث التسويقية أو من قبل المنظمة نفسها في حال وجود قسم خاص بالبحث و التطوير فيها (*Lorenzon et al ,2005*) و (*Vidovic , 2010*).

• معارف عن العملاء .

تحصل المنظمة على هذا النوع من المعارف عن طريق العملاء مباشرة إضافة إلى توقعاته في المستقبل ، حيث يقوم العميل بإعلام المنظمة عن رأيه بالمنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المنظمة (*Huo and Chien , 2010*). و بشكل عام ، يمكن القول أن المنظمة تلعب دوراً حيوياً ومباشراً في الحصول على هذا النوع من المعارف من خلال التركيز على ردود فعل العملاء والاستمرار في التواصل معهم لمعرفة آرائهم حول المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة (*Moreno& Lockett,2005*) و (*Shafia et al , 2011*).

• معارف للعملاء .

يقوم العملاء في هذا النوع من المعلومات بمشاركة المعلومات مع منظمة مختصة ، وبالتالي تكون المنظمة هنا قادرة على القيام بسد النقص في المعلومات الحالية، والتي لا تعلمها عن العملاء والعمل على تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها وفقاً لهذه المعلومات

(*Kolbe and Brenner , 2005*) و (*Chen et al,2010*). وفي هذا الصدد ، يمكن القول بأن هذا النوع من المعلومات هو عبارة عن مجموعة من المعلومات التي يتم إرسالها إلى العملاء من قبل المنظمة (اتجاه واحد) ، وذلك لجعل العملاء أكثر قدرة على فهم العروض المقدمة لهم (*Huo and Chien , 2010*).

يساعد هذا النوع من المعلومات على تحسين العمليات التسويقية وذلك من خلال التركيز على مجموعة المعارف التي تساعد على خدمة العملاء في المستقبل بشكل أفضل (التعرف على الاتجاهات المستقبلية للعملاء- التنبؤ بحجم المبيعات المستقبلي- اقتراح حلول قادرة على تحسين الخدمات الحالية) (*Oliveira and Goldoni , 2006*).

٣/٤/٧ مكونات نظام إدارة المعرفة.

يتكون نظام إدارة المعرفة من الأنظمة الفرعية التالية (*فريدة ومليانة*) و (*الفارس* ، ٢٠١٠) و (*Lorenzon et al ,2005*):

- نظام لقاعدة البيانات يسمح للمديرين والموظفين الحصول على المعلومات بأسلوب كفاء وفي الوقت المحدد.
- نظام لغوي تنظيمي يسمح للموظفين فهم ما تعنيه الأشياء ، أي المعلومات الواردة في قاعدة البيانات ، وتنظيمها وفق معرفتهم الخاصة وتقديمها لبقية الموظفين .
- نظام فرعي لشبكة العمل يسمح للموظفين الحصول على المعرفة.
- نظام فرعي للنقل يتم بواسطته النقل المباشر للمعرفة الجديدة التي تم توليدها بين الموظفين.

٤/٤/٧ خصائص معلومات العملاء.

يجب أن تتمتع معلومات العملاء بستة خصائص أساسية كما يشير إليها كل من (*Buttle ,2009*) ، (*Strauss&Frost,2009*) و (*Moreno& Lockett,2005*) و (*Lorenzon et al ,2005*) و (*Chen et al,2010*) وهي:

- **قابلية للمشاركة** : بحيث يمكن لأكثر من مستخدم استخدامها بنفس الوقت والاستفادة منها.
- **قابلية للتحويل** : بحيث تكون المعلومات قابلة للنقل من وسيلة تخزين إلى أخرى ، إضافة إلى توفر هذه المعلومات على الانترنت ، وعلى أجهزة الحاسب النقالة.

- **دقيقة** : حيث يجب أن تتمتع المعلومات بالدقة وان تكون محدثة باستمرار لإعطاء معلومات صحيحة للعملاء .
- **ذات صلة** : يجب أن يحصل العميل على المعلومة الصحيحة المتعلقة بالاستفسار المطروح ، دون التطرق لمعلومات غير مفيدة وليست ذات صلة.
- استخدامهما في الوقت المناسب ، بحيث يجب أن تكون متوفرة عند الطلب .
- يجب أن تتمتع المعلومات الخاصة بالعملاء بالسرية .

٥/٤/٧ فوائد إدارة المعرفة المتعلقة بالعملاء

يؤكد (Wilde,2011) و (Nejatian et al , 2011) أن إدارة المعرفة تساعد المنظمات

في تحقيق العديد من الفوائد:

- **بالنسبة للمنظمة** :

تحقق إدارة المعرفة العديد من الفوائد بالنسبة للمنظمة ومنها

- المساعدة على تلبية حاجات العملاء بشكل أفضل وخاصة بعد جمع المعلومات من العملاء وحول العملاء ، وبالتالي فان المنظمة ستكون قادرة على تحسين وتطوير عملياتها وتخصيص منتجاتها وخدماتها بما يتوافق مع حاجات العملاء.
- المساعدة على تطوير وابتكار منتجات جديدة وذلك من خلال الحصول على المعارف الخاصة بالعملاء ، والعمل على تطوير منتجات وخدمات مميزة وجديدة بناء على الفهم الكامل لحاجات العملاء وتوقعاتهم ، الأمر الذي يمكن أن يساهم في تخفيض المدة اللازمة لتطوير واختبار المنتجات الجديدة ، و ذلك لأن المنظمة في هذه المرحلة تقوم بتطوير منتجاتها بناء على معرفة مسبقة عن حاجات العملاء.

ويضيف (Ranjan and Bhatnagar ,2011) مجموعة من الفوائد التي تحققها

المنظمة من خلال التركيز على إدارة المعرفة ومنها:

- المساعدة على التحديد الدقيق للعملاء المريحين ، وتحديد الأسباب التي تجعل العملاء موالين للمنظمة ، و التنبؤ بالعملاء الذين يمكن للمنظمة التعامل معهم في المستقبل.
- المساعدة في حل المشاكل التي تواجه العملاء مثل زيادة معدل الاستجابة بالهاتف أو البريد الإلكتروني والقيام بحملات ترويجية عبر الانترنت.

- تحليل النمو المتوقع في ربحية العملاء وتخفيض احتمالية التعرض للمخاطر ، من خلال التحديد الدقيق لعملاء المنظمة وتصنيفهم وفق ربحية كل منهم.
- تحديد التشكيلة المناسبة من السلع و الخدمات التي يحتاجها العملاء ، و الوقت المناسب لعرض مثل هذه السلع و الخدمات.
- تساعد المنظمة على تحديد معدلات ربحية أكثر دقة.
- القدرة على تحديد أسباب ترك العملاء للمنظمة .

• بالنسبة إلى العملاء .

يحقق العملاء العديد من الفوائد في حال مشاركة بعض المعارف مع المنظمة ومنها **(Zaied et al , 2012) و (Nejatian et al , 2011):**

- العمل على تحقيق رغبات العملاء :
- فعندما يقوم العملاء بالتفاعل مع المنظمة وتزويدها بالمعلومات المطلوبة ، فإن ذلك من شأنه أن يساعد المنظمة على تقديم منتجات وخدمات مناسبة تتوافق مع حاجات ورغبات العملاء بشكل دقيق لأنها تتم بناء على رغبتهم.
- الحصول على منتجات مبتكرة :
- يمكن أن يحقق العميل أيضاً ميزة من مشاركة معلوماته مع المنظمة وهي القدرة على أن يكون من الأوائل الذين استفادوا من المنتجات المبتكرة و المطورة. وفي المقابل فإن بعض العملاء لا يدركون المنافع المتأتية من مشاركتهم للمعلومات مع المنظمة . وبالتالي يجب على المنظمات القيام بتحفيز العملاء على تقديم المعلومات التي تساعد المنظمة في تطوير وابتكار منتجات جديدة ومنها تقديم حسومات للعملاء الذين يشاركون في تقديم معلومات للمنظمة، إضافة إلى تقديم خدمات التوصيل المجاني وتجربة عينات المنتجات المبتكرة الجديدة مجاناً ، على أن يبدي هؤلاء العملاء رأيهم وتوقعاتهم عن السلعة أو الخدمة الجديدة.

٦/٤/٧ مصادر الحصول على بيانات العملاء.

يوجد مصدرين أساسيين للحصول على بيانات العملاء إلى **(Buttle , 2009) و (Kim et al , 2003) و (O'Leary et al , 2004).**

- مصادر داخلية .

وتشمل البيانات التاريخية للمنظمة (بيانات العملاء)، والبيانات المالية (المدفوعات السابقة و الائتمان credit score) ، إضافة إلى البيانات التسويقية (مدى الاستجابة للحملات التسويقية - بيانات ولاء العملاء) ، والبيانات المتعلقة بالخدمات المقدمة للعملاء .

- مصادر خارجية.

وهي البيانات التي يمكن للمنظمة إضافتها للبيانات الداخلية ، حيث يمكن ذكر مجموعة من البيانات المتعلقة بنمط الحياة الخاص بالعملاء، وذلك من خلال الاستخبارات الخاصة بالمنظمة.

٧/٤/٧ مكونات إدارة المعرفة.

يوجد العديد من التصنيفات التي حددت نموذجاً متكاملاً لمراحل ومكونات إدارة المعرفة. وفي هذا الصدد فقد توصلت دراسة (Karadsheh et al , 2009) و (Durgam , 2011) و (Tohidi&Jabbari , 2012) إلى نموذج متكامل تحدد فيه المكونات الأساسية لإدارة المعرفة كما يلي :

- البنية التحتية لإدارة المعرفة (KM Infrastructure):

تعتبر البنية التحتية لإدارة المعرفة العنصر الأساسي في بناء نظام متكامل لإدارة المعرفة. يعتمد هذا المفهوم بشكل أساسي على بناء وتغيير الثقافة السائدة في المنظمة من أجل التطبيق السليم لمفاهيم إدارة المعرفة، إضافة إلى نشر الوعي ضمن المنظمة حول أهمية إدارة المعرفة . وبالتالي فإن الهدف الأساسي هو زيادة دور وأهمية إدارة المعرفة الاستراتيجي في اتخاذ قرارات أكثر فعالية. ومن هنا فإن دعم الإدارة العليا يعتبر من الأمور الأساسية لضمان استمرار ونجاح إدارة المعرفة (Oliveira and Goldoni , 2006). حيث تتكون البنية التحتية لإدارة المعرفة من :

- اكتشاف المعرفة (Knowledge Discovery):

تقوم هذه المرحلة على عملية اكتشاف المعرفة والبحث ضمن المعلومات الموجودة مسبقاً لدى المنظمة ضمن مستودعات البيانات، وذلك باستخدام التنقيب في البيانات لاستخراج معلومات ومعارف جديدة يمكن الاستفادة منه (Vidovic , 2010).

- الحصول على المعرفة (Knowledge Capture):

تقوم المنظمة في هذه المرحلة بالحصول على المعارف من خلال عدة مصادر ومنها المنظمات الاستشارية ، وشركات البحوث و التطوير، إضافة إلى عملية التعلم التي تقوم بها المنظمة من خلال تعاملاتها مع العملاء (Zaied et al , 2012) و (Tsai et al,2011).

- تكوين المعرفة (Knowledge Creation):

يتطلب تكوين المعرفة توفر مصادر داخلية وخارجية للمعلومات ، بالإضافة إلى توفر الكوادر البشرية المؤهلة لمعالجة المعلومات ، بحيث تكون المعرفة مبتكرة وذلك لإحداث التغيير المطلوب. تقوم المنظمة ضمن هذه المرحلة بتكوين المعارف الجديدة من خلال دمج عدد من المعارف الداخلية والخارجية المتوفرة لديها للوصول إلى صيغة جديدة ومفيدة. كما تركز هذه المرحلة على تطوير منتجات وأفكار جديدة تكون قادرة على تقديم خدمات أفضل تلبي حاجات العملاء المتجددة (فريدة ومليانة ، ٢٠١١).

• تقييم المعارف (Knowledge Evaluation):

تساعد هذه المرحلة على عملية التقييم والتأكد من دقة وصلاحيّة المعارف المجمعة من مصادر عديدة (Huo and Chien , 2010) . يمكن أن يتم تقييم المعارف بناء على ارتباطها بطبيعة عمل المنظمة واستراتيجياتها ، إضافة إلى أن التقييم يساعد على التأكد من أن المعلومات التي سيتم استخدامها في مراحل لاحقة قيمة ومفيدة وذلك قبل استخدامها في المراحل اللاحقة. بالإضافة إلى ضرورة التأكد من أن المعارف الحالية لا تحوي أي نقص ولا تحتاج المزيد من التحليل (Kim et al , 2003).

• تصفية المعارف (Knowledge Filtering):

يتم في هذه المرحلة إعداد المعارف المجمعة ليتم تخزينها في المرحلة اللاحقة وذلك بعد أن تقوم المنظمة بتصنيفها ضمن مجموعات وذلك حسب طبيعتها ، وفي هذا الصدد ، يجب التأكيد على أهمية وسرية المعلومات ووضع قيود على استخدامها من قبل أشخاص محددين. كذلك يجب أن يتم تجميع وترتيب المعارف بطريقة واضحة تسهل الوصول إليها في المستقبل من أجل استخدامها ومعالجتها.

• تخزين المعارف (Knowledge Repository):

يتم ضمن هذه المرحلة الاحتفاظ بالمعارف المصنفة ضمن قواعد البيانات ، ومستودعات البيانات الخاصة بالمنظمة ، والعمل على إدخال كافة التعديلات والتحديثات التي تطرأ على هذه المعارف باستمرار. ومن الأمثلة على هذا النوع من المعارف هو الصفحات الصفراء (Shafia et al,2011).

- مشاركة المعارف (*Knowledge Sharing*):

يتم ضمن هذه المرحلة نشر ومشاركة المعارف مع كافة أقسام المنظمة ، وذلك لأن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو ضمان استمرارية تدفق المعلومات ، فضلاً عن ضرورة توفير هذه المعلومات في الوقت المحدد عند طلبها من أي قسم في المنظمة (*Huo and Chien , 2010*).

- أداء إدارة المعرفة (*Knowledge Performance*):

يتم ضمن هذه المرحلة تقييم كافة المراحل السابقة ونظام إدارة المعرفة بشكل كامل ، وذلك بما يتوافق مع أهداف واستراتيجيات المنظمة. حيث يعتبر الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو الاستثمار الأمثل للمعارف المتاحة للوصول إلى تحسين أداء المنظمة. وبشكل عام ، يمكن القول بأن هذه المرحلة تشكل معياراً لتقييم الأداء بشكل عام.

٨/٤/٧ استراتيجيات إدارة المعرفة.

توجد مجموعة من الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة المعرفة والتي تعتبر من عوامل النجاح الأساسية الخاصة بإدارة علاقات العملاء يمكن تلخيصها وفق ما يلي (*Arab et al , 2011*) و (*Ali et al , 2013*):

- مستودعات البيانات

تعتبر مستودعات البيانات احد الحلول الأساسية بالنسبة للمنظمات التي لديها كم كبير من البيانات و التي يجب تحويلها إلى معلومات مفيدة وتساعد في تحقيق أهداف المنظمة (*Chen and Popovich , 2003*). يمكن لهذا النوع من المستودعات أن يستوعب حجم كبير من المعلومات . حيث يتم تجميع البيانات وإدخالها في عملية تحليلية ليتم استخراج معلومات مفيدة منها (*Hendricks et al , 2007*).

- منافذ البيانات

تعتبر جزء من مستودعات البيانات ومصنفة ضمن تصنيفات فرعية وذلك لاستخدامها في جزء معين من الإستراتيجية. فمثلاً يوجد منافذ بيانات خاصة بالتسويق و المبيعات تساعد على اتخاذ مجموعة من القرارات الإستراتيجية المفيدة في هذا المجال.

- التنقيب في البيانات

تعتبر عملية التنقيب في البيانات إحدى الاستراتيجيات المساعدة في الوظائف و الأنشطة التسويقية و البيعية و الخدمية و التي تعتمد على الاستراتيجيات الوصفية و التنبؤية عند استخدام البيانات (*Chen and Popovich , 2003*) . وبشكل عام يمكن القول بأن

إستراتيجية التنقيب في البيانات تستخدم بشكل كبير في قواعد البيانات التشغيلية للوصول إلى معارف عن العملاء ، إلا أنها يمكن أن تستخدم أيضاً في منافذ ومستودعات البيانات. وبشكل يجعل التنقيب في البيانات أكثر جاذبية و اقتصادية هو السرعة في معالجة البيانات و تخفيض تكاليف التخزين و توفر البرمجيات الملائمة (Buttle,2009).

يساعد التنقيب في البيانات إدارة علاقات العملاء (Hendricks et al , 2007) و (O'Leary et al ,2004) على :

- التوصل إلى ترابط في البيانات *Association* :

يمكن أن تدل البيانات على أن العملاء الذين يشترون حلويات قليلة الدسم هم العملاء الأكثر تركيزاً على المنتجات الصحية و الأعشاب وغيرها.

- التوصل إلى علاقات منطقية *Sequential patterns* :

عند تطبيق التنقيب في البيانات تظهر العديد من العلاقات ، و التي تركز على قاعدة إذا و ماذا ؟ في دراسة سلوك المستهلك. فإذا قام العملاء بشراء الأحذية الرياضية في شهر نوفمبر ، فإنه يوجد احتمال ٤٠% انه لن يقوم العميل بشراء معطف مطري خلال الستة أشهر اللاحقة. وهذه المعلومة تمثل فرصة للمنظمة لاستخدام إستراتيجية البيع المقطعي.

- التصنيف *Classifying* :

يمكن أن يتم تصنيف العملاء إلى مجموعات *mutually exclusive* ، فمثلاً يمكن تصنيف العملاء الحاليين وفق القيمة التي يقومون بإيصالها إلى المنظمة، ومن ثم يمكن تخصيص كل مجموعة وتحديد خصائصها. وبالتالي فعند الحصول على عميل جديد يمكن أن يتم تحديد القيم التي يمكن الحصول عليها من هذا العميل بشكل أدق.

- التجميع *clustering* :

يتم تصنيف العملاء ضمن مجموعات لتخفيف الفروق الموجودة ضمن أعضاء الشريحة الواحدة ، وزيادة الفروق بين الشرائح المختلفة.

- التنبؤ *Predicting* :

من خلال استخدام البيانات التاريخية لمشتريات العميل للتنبؤ بالسلوك الشرائي المستقبلي و صافي التدفقات النقدية المتوقع الحصول عليها.

ويضيف (Strauss&Frost,2009) إلى أن التنقيب في البيانات يساعد في الكشف عن معلومات لم تكن لها أهمية أو لم تكن واضحة ، ولكن بعد معالجة هذه البيانات يمكن التوصل إلى معلومات مفيدة عن العملاء.

٩/٤/٧ أثر التركيز على إدارة المعرفة في الأداء المالي

توجد مجموعة من الدراسات التي بحثت في أثر التركيز على إدارة المعرفة في الأداء المالي ومنها دراسة كل من:

(*N.Akroush et al , 2011*) و (*Sin et al , 2005*) و (*الفارس ، ٢٠١٠*) و (*Zaied et al , 2012*) و (*Nejatian et al , 2011*) ، (*فريدة ومليانة ، ٢٠١١*) و (*Vidovic , 2010*) و (*Huo and Chien , 2010*) و (*Mohammed and Rashid , 2012*) و (*Moreno& Lockett,2005*) و (*Huynh and Lin , 2013*) و (*Soliman , 2011*).

وفي هذا الصدد ، فقد توصل (*Sin et al , 2005*) إلى أن إدارة المعرفة لها تأثير مباشر و معنوي وذو دلالة إحصائية على الأداء التسويقي وخاصة (الثقة - الرضا) أكثر منه على الأداء المالي. وان هذا سيؤدي بالنتيجة إلى تحسين الأداء المالي (العائد على المبيعات - العائد على الاستثمار) للمنظمات موضوع الدراسة . وهذا ما أكدته دراسة كل من (*N.Akroush et al , 2011*) و (*Mohammed and Rashid , 2012*) و (*Soliman , 2011*). وفي ذات السياق ، فقد توصل (*Vidovic , 2010*) إلى وجود عاملين لهما تأثير ذو دلالة إحصائية في الأداء المالي وهما ثقافة مشاركة ونقل المعرفة بين الموظفين ، وقياس وتقييم أداء إدارة المعرفة. كذلك فقد توصل (*الفارس ، ٢٠١٠*) إلى أن إدارة المعرفة لها أثر إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي وخاصة المالي. وهذا ما أكدته دراسة (*Zaied et al , 2012*). بالإضافة لذلك ، فقد توصل (*Nejatian et al , 2011*) إلى أن تطبيق إدارة المعرفة يؤدي بالنتيجة إلى تحسين الرضا و الولاء للعملاء، وذلك بسبب التعرف على العملاء المميزين وخدمتهم بشكل أفضل. بينما توصل (*فريدة ومليانة ، ٢٠١١*) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي وأن هذه العلاقة ستساهم بطريقة غير مباشرة في تحسين ربحية المنظمة. بينما توصلت دراسة (*Huo and Chien , 2010*) إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من إدارة المعرفة الخاصة بالسوق وإمكانات المنظمة وكل من الأداء المالي و التسويقي. وفي المقابل ، فقد توصل (*Moreno& Lockett,2005*) إلى أن إدارة المعرفة والإمكانات التنظيمية تحل المرتبة الأولى في تطبيق إدارة علاقات العملاء. وفي سياق متصل ، فقد توصل (*Huynh and Lin , 2013*) إلى أن إدارة المعرفة (نشر المعرفة بين المشرف والمرؤوسين و نشر المعرفة بين الموظفين و نشر المعرفة بين الأقسام والحصول على المعرفة من مصادر مختلفة ومتنوعة و استخدام المعرفة) لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في الأداء المالي (العائد على الأصول - العائد على حقوق الملكية).

٥/٧ قناعة ودعم الإدارة العليا

تلعب الإدارة العليا في المنظمة دوراً هاماً في توفير البيئة المثالية لتطبيق إدارة علاقات العملاء (Chen and Popovich , 2003) و (Burgess and King , 2008) و (Ali et al , 2013) و (Dutu & Hălmăjan, 2011) و (Moreno& Lockett,2005) ، حيث يجب أن يتوفر لدى الإدارة العليا في المنظمة الوعي و المعرفة الكافية بأهمية إدارة علاقات العملاء ، فضلاً عن ضرورة توفر صورة واضحة بالنسبة للإدارة العليا عن الاستراتيجيات الخاصة بإدارة علاقات العملاء ، إضافة إلى القدرة على متابعة تطبيق هذه الاستراتيجيات بالشكل الأمثل ، وذلك من خلال توفير الدعم و الموارد اللازمة (الوقت - الموارد المادية - الموظفين - بيئة عمل مناسبة - التكنولوجيا) (Krasnikov et al , 2009).

وفي ذات السياق ، يتوجب على الإدارة العليا التغلب على كافة الصعوبات التي يمكن أن تعترض سير تطبيق إدارة علاقات العملاء وإيجاد الحلول الملائمة. بالإضافة إلى ضرورة القيام بالتواصل المستمر مع موظفي المنظمة وإطلاعهم على رؤية وأهداف المنظمة فيما يخص تطبيق إدارة علاقات العملاء ، وتوضيح كافة الأمور المتعلقة بثقافة المنظمة خاصة فيما يخص التركيز على العملاء و ضرورة المحافظة على علاقات طويلة الأجل معهم وخدمتهم بالشكل الأمثل (Siriprasoetsin et al ,2011).

وفي سياق مختلف ، فقد ركز قام كل من (Arab et al , 2010) و (Mendoza et al ,) و (Sear et al,2007) على بناء نموذج واضح لتحديد الأبعاد الأساسية لدعم الإدارة العليا ، وقد تم التوصل إلى مجموعة من الأبعاد والتي تعتبر أحد عوامل النجاح الأساسية للتطبيق السليم لإدارة علاقات العملاء وهي :

١/٥/٧ دعم والتزام الإدارة العليا:

يجب أن تلتزم الإدارة العليا في وضع وتحديد إستراتيجية واضحة ودقيقة لإدارة علاقات العملاء. وفي هذا الصدد ، يشير كل من (Almotairi , 2009) و (Chen and Popovich , 2003) و (Dutu & Hălmăjan, 2011) إلى أن دعم والتزام الإدارة العليا له دور ايجابي في تطبيق إدارة علاقات العملاء ، فضلاً عن ضرورة القيام بتدريب المدراء و الموظفين في المنظمة من أجل القيام بتنفيذ إدارة علاقات العملاء بشكل صحيح (Burgess and King , 2008).

٢/٥/٧ التحديد الدقيق لإستراتيجية إدارة علاقات العملاء:

يتوجب على المدراء في المنظمة التحديد الدقيق و الواضح لاستراتيجيات إدارة علاقات العملاء والعمل على توصيلها إلى كافة الأقسام في المنظمة ، بالإضافة إلى ربط إستراتيجية إدارة

علاقات العملاء بإستراتيجية المنظمة ككل ، مع ضرورة قيام الإدارة العليا للمنظمة برصد الإمكانيات المالية الكافية لتطبيق الأنشطة المرتبطة بإدارة علاقات العملاء (*Ko et al,2007*).

٣/٥/٧ التحقق من التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة علاقات العملاء

يتوجب على الإدارة العليا القيام بالتحقق من إن المدراء يقومون بتطبيق إستراتيجية إدارة علاقات العملاء ، و العمل على حل كافة نقاط الضعف التي حصلت عند التطبيق وعدم الوقوع بها في المرات القادمة.

وفي هذا الصدد ، فقد أكدت دراسة (*Moreno& Lockett,2005*) على ضرورة تلقي الموظفين والمدراء في المنظمات التدريب والتشجيع الكافي من اجل تطبيق إستراتيجية إدارة علاقات العملاء بالشكل الصحيح. وفي ذات السياق ، فقد اعتبر (*Sear et al,2007*) أن دعم والتزام الإدارة العليا أحد العوامل الأساسية المساعدة في تطبيق إدارة علاقات العملاء . وفي سياق مختلف ، يؤكد (*Almotairi , 2009*) على ضرورة قيام الإدارة العليا في المنظمة في توفير الموارد المادية والبشرية الملائمة والكافية لتطبيق إدارة علاقات العملاء ، مشيراً إلى ضرورة قيام المنظمة بتوفير الكوادر المؤهلة والتي لديها المعرفة الكافية في إجراءات تطبيق إدارة علاقات العملاء لخدمة العملاء بشكل صحيح ، مع التأكيد على توفير التغذية العكسية لكافة مراحل إدارة علاقات العملاء التي تم تنفيذها. وهذا يتفق مع ما أكده (*Goodman,2009*) في ضرورة الاختيار السليم للكوادر البشرية المؤهلة والقيام بتدريبها بالشكل الملائم وتوفير كافة المعلومات اللازمة لهم لاستخدامها في خدمة وحل مشاكل العملاء، فضلا عن تمكين الموظفين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لمعالجة أي مشكلة تواجههم عند تعاملهم مع العملاء.

وبشكل عام يمكن القول بأن المنظمة لن تكون قادرة على تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء دون وجود نية لدى الإدارة العليا بتبني المفهوم وتطبيقه. وفي هذا الصدد يشير (*Vella and Caruana,2010*) إلى ضرورة التعرف على المنافع المتوقعة وسهولة الاستخدام ، كمتغيرين أساسيين لتحسين رغبة ونية الإدارة والموظفين في تطبيق واستخدام إدارة علاقات العملاء ، وأن الأمر يحتاج إلى توفير بيئة مناسبة للتطبيق من قبل الإدارة العليا، إضافة إلى توفير التدريب اللازم للموظفين لتحسين قدراتهم ومهاراتهم (المرتبطة باستخدام التكنولوجيا و الحاسوب) ، وبالتالي فإن عملية إقناع الموظفين تعتمد بشكل أساسي على مدى تقبلهم للتغيير، والتي تكون مبنية على مجموعة عوامل داخلية شخصية و خارجية ، ومن هنا يجب حل هذه المشاكل من خلال تدريب الموظفين وتعريفهم بكيفية استخدام نظام إدارة علاقات العملاء ، وذلك لزيادة خبرتهم في استخدامه و زيادة سهولة الاستخدام ، إضافة إلى ضرورة بقاء الموظفين على

إطلاع على أي تحديث يطرأ على نظام إدارة علاقات العملاء من قبل المدراء. وإلا سيكون الإنفاق على المفهوم غير مجد بالرغم من المنافع التي يمكن أن تفيد المنظمة . (*Burgess and King , 2008*) .

ويضيف (*Krasnikov et al , 2009*) إلى أن عنصر الالتزام من قبل الإدارة العليا يلعب دورا ايجابيا في تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء وتحسين الأرباح ، وذلك من خلال قيام الإدارة بوضع برامج خاصة في إدارة علاقات العملاء. إضافة إلى ضرورة قيام مسؤولي قسم التسويق بدعم الموظفين وتشجيعهم على تطبيق برامج إدارة علاقات العملاء .

وفي ذات السياق فقد أكد (*Rahman, et al , 2011*) على ضرورة قيام الإدارة العليا بتوحيد كافة الجهود التنظيمية للمنظمة ، وذلك من خلال الاهتمام (بالإستراتيجية - العمليات - دعم الموظفين - التدريب) ، مع التأكيد على تحقيق التكامل بين ثلاثة عناصر أساسية وهي (الإدارة و التكنولوجيا والمهارات الخاصة بالموظفين)، للوصول إلى تحسين الأداء الخاص بالمنظمة ومنه المالي.

وفي هذا السياق ، يشير (*Becker et al , 2009*) إلى الدور الإيجابي الذي يلعبه دعم الإدارة العليا في التأثير على العلاقة بين الأداء التنظيمي الخاص بالمنظمة وتحسين أداء إدارة علاقات العملاء وخاصة فيما يتعلق بعملية الحصول على العملاء و الاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة.

وفي سياق متصل يؤكد (*Dutu and Hălmăjan , 2011*) على دور وأهمية توفر التزام الإدارة العليا بتبني مفهوم إدارة علاقات العملاء وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا الملائمة وقواعد البيانات.

وفي المقابل فقد أكد (*Karvonen , 2011*) على أن الاتجاهات الإدارية و التنظيمية الغير مشجعة على تحفيز الاستثمار التسويقي في مجال إدارة علاقات العملاء ستؤدي إلى نتائج سلبية على الأداء المالي للشركات. وبالتالي فإن دعم الإدارة العليا يعتبر من العوامل الأساسية لنجاح إدارة علاقات العملاء. كما دلت نتائج الدراسة على أن مقاومة التغيير من قبل الموظفين يعتبر أحد المعوقات الرئيسة لتطبيق إدارة علاقات العملاء بالشكل الأمثل .(*Gupta and Shukla ,2002*).

وفي سياق مختلف، فقد أكد (*Arab et al , 2010*) على أن دعم الإدارة العليا وحده يعتبر غير كاف لوحده ، مشيراً إلى ضرورة وضع المنظمات التي تدعم وتبني تطبيق إدارة علاقات العملاء خطط زمنية واضحة لانجاز المهام الخاصة بإدارة علاقات العملاء ، إضافة إلى تحديد ميزانيات تساعد على الإنفاق على الأنشطة المرتبطة بإدارة علاقات العملاء ، وهذا ما أكد عليه.

- وفي ذات السياق ، فقد حدد *(Ko et al , 2007)* ثلاثة خصائص تنظيمية أساسية تؤثر بشكل كبير على عملية إدراك و تبني وتطبيق إدارة علاقات العملاء من قبل الإدارة وهي :
- **المتغيرات التنظيمية** : متمثلة بحجم المنظمة ، و الإستراتيجية ، ومدى تطور نظام المعلومات المستخدم.
 - **المتغيرات المتعلقة بالمنتج**: تصنيف المنتج ، و الموسمية ، و موقع المنتج ضمن منتجات المنظمة.
 - **خصائص الإدارة** : عمر المدير ، والمستوى التعليمي للمدير.

٤/٥/٧ أثر التركيز على قناعة الإدارة العليا في الأداء المالي

توجد مجموعة من الدراسات التي بحثت في تأثير قناعة الإدارة العليا بإدارة علاقات العملاء في تحسين الأداء المالي للمنظمات ومنها دراسة كل من :

(Dutu and Hålmäjan ,) و (Karvonen, 2010) و (Gupta and Shukla ,2002)
(2011) و (Moreno& Lockett,2005) و (Rahman , et al , 2011) و
(Vella and Carunna.2010) و (Ko et al, 2007) ، (Krasnikoved, et al , 2009)
(Sharafi, et al , 2011) و (R. Coltmana et al,2011) و (Ko et al, 2007) و
(Becker et al , 2009) و (Kaske et al ,2012).

وفي هذا الصدد ، فقد توصل *(Dutu and Hålmäjan , 2011)* إلى أن توفر البنية التحتية التكنولوجية الملائمة لتطبيق إدارة علاقات العملاء لها تأثير ايجابي وذو دلالة إحصائية في مراحل إدارة علاقات العملاء الأساسية وهي الحصول على العملاء والاحتفاظ بهم . ويضيف بأن تأثير التكنولوجيا في الأداء المالي سيكون سلبياً وخاصة لناحية الحصول على العملاء و الاحتفاظ بهم في حال أن الاستعداد لتبني هذا المفهوم من قبل الإدارة العليا كان محدوداً.

وفي المقابل ، فقد توصلت دراسة *(Krasnikoved, et al , 2009)* إلى أن الاختلاف في مستوى الالتزام في تطبيق إدارة علاقات العملاء من قبل الإدارة العليا بالنسبة للمنظمات لم يكن له أي تأثير في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء و الأرباح. وفي سياق متصل ، فقد توصلت دراسة *(Karvonen, 2010)* إلى أن الاتجاهات الإدارية والتنظيمية الغير مشجعة على تحفيز الاستثمار التسويقي في مجال إدارة علاقات العملاء ستؤدي إلى نتائج سلبية في الأداء المالي للشركات.

ويضيف *(Gupta and Shukla ,2002)* إلى أن مقاومة التغيير من قبل الإدارة تعتبر من المعوقات الأساسية لتطبيق إدارة علاقات العملاء. وفي سياق متصل ، فقد توصل

(Sharafi, et al , 2011) إلى أن عدم التطبيق السليم لمفهوم إدارة علاقات العملاء من قبل الإدارة العليا في المنظمة سيكون له آثار إستراتيجية سلبية خاصة لناحية ردود فعل العملاء. وفي سياق مختلف ، يشير (Vella and Carunna.2010) إلى أن سهولة تطبيق إدارة علاقات العملاء لها تأثير قوي على المنافع المكتسبة و بالتالي زيادة رغبة الإدارة العليا في تطبيق هذا المفهوم. ويضيف (Ko et al, 2007) إلى أن (عمر المدير - المستوى التعليمي للمدير) لها تأثير ذو دلالة إحصائية على عملية تبني مفهوم إدارة علاقات العملاء ، فكلما ازداد عمر المدير و المستوى التعليمي له ، كلما أدى ذلك إلى تبني وتطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء بشكل أفضل.

وفي ذات السياق ، يؤكد (Moreno& Lockett,2005) و (Kaske et al ,2012) على أن نجاح تطبيق إدارة علاقات العملاء يتوقف على تبني مدراء المنظمات مفهوم إدارة علاقات العملاء و وضعه موضع التنفيذ ، فضلا عن ضرورة قيامهم بتشجيع العاملين و تدريبهم على تطبيق استراتيجيات إدارة علاقات العملاء. وفي المقابل فقد توصلت دراسة (Becker et al , 2009) أن لدعم الإدارة العليا دور الوسيط في تحسين العلاقة بين إدارة علاقات العملاء و الأداء التنظيمي.

٥/٥/٧ أثر إدارة علاقات العملاء في تخفيض التكاليف المرتبطة بتطبيقها

توجد مجموعة من الدراسات التي بحثت في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والتكاليف المرتبطة بتطبيق المفهوم ومنها دراسة كل من :

(N.Akroush et al , 2011) و (Aalto , 2010) و (WU&LU , 2012) و (Rahman) و (Krasnikoved, et al , 2009) و (R. Coltmana et al,2011) و (et al , 2011).

وفي هذا الصدد ، فقد قام (R. Coltmana et al,2011) بدراسة العلاقة بين إدارة علاقات العملاء و الأداء المالي، وذلك من وجهة نظر إدارة الموارد (Resource Based View) ، حيث تم التركيز على ثلاثة موارد أساسية:

- التكنولوجيا (IT Infrastructure) : القدرة على إعطاء معلومات واضحة عن العملاء.
- مهارات تحليل معلومات العملاء لتتحول إلى معارف (Human Analytics) : وتشمل على المهارات التقنية - المهارات التحليلية والإحصائية- التعرف على معلومات العملاء التعرف على معلومات المنظمة- مهارات التواصل
- رقابة وضبط الأعمال (Business Architect): القدرة على مواكبة التغييرات في البيئة المحيطة و التعرف على الثقافة التنظيمية و التدريب اللازم.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية بين الاستخدام الأمثل لموارد وإمكانات إدارة علاقات العملاء والأداء في المنظمات ، والى أن الإستراتيجية المثلى لإدارة علاقات العملاء تركز بشكل أساسي على بناء علاقات قوية مع العملاء (*Customer Intimacy*) وتخفيض التكاليف (*Cost Reduction*) والتركيز على نمو الإيرادات (*Revenue Growth*).

وفي سياق متصل ، فقد توصل (*N.Akroush et al , 2011*) إلى أن تطبيق إدارة علاقات العملاء يساعد في تحسين الأداء التسويقي وخاصة تخفيض التكاليف المرتبطة بالتطبيق ، مشدداً على ضرورة تخفيض الوقت اللازم لتقديم الخدمة. وفي المقابل ، فقد توصلت دراسة (*Krasnikov, et al , 2009*) إلى أن تطبيق إدارة علاقات العملاء له أثر إيجابي فيما يتعلق بتخفيض تكاليف التطبيق ، حيث دلت النتائج أن تبني إدارة علاقات العملاء سيؤدي إلى انخفاض التكاليف المرتبطة بالتطبيق بنسبة 5.4% ، وقد تم رد هذه النتيجة إلى أن التكاليف تتخفض بمرور الزمن . بالإضافة لذلك ، فقد أشارت النتائج إلى أن تبني إدارة علاقات العملاء له نتائج إيجابية على الأرباح أو العوائد المتحققة حيث ستؤدي إلى زيادتها بنسبة 27% ، ويعزى ذلك بان المنظمات أصبحت أكثر قدرة على تلبية حاجات العملاء بشكل أفضل وبالتالي توصيل أفضل قيمة للعملاء. ويضيف (*Krasnikov, et al , 2009*) إلى أنه يجب على القائمين على تنفيذ إدارة علاقات العملاء عدم التركيز على تخفيض التكاليف فقط، إنما النظر إلى إدارة علاقات العملاء على أنها وسيلة لتقديم خدمات مميزة وكافية للعملاء بشكل يساعد على الاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة. وفي السياق نفسه، فقد أشارت نتيجة دراسة (*WU&LU , 2012*) إلى أن إدارة علاقات العملاء دور كبير في تخفيض الخسائر الغير متوقعة ، وهذا ما أكدته نتائج دراسة (*Rahman , et al , 2011*). كذلك فقد توصلت دراسة (*Aalto , 2010*) إلى أن تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء يؤدي إلى تحسين العائد على الاستثمار داخليا من خلال تخفيض التكاليف ، و خارجيا من خلال زيادة الأرباح من عملاء المنظمة. حيث يتم تحقيق ذلك من خلال ثلاثة طرق (تحسين الفعالية - تحسين الكفاءة - وتحسين الميزة التنافسية للعمليات التسويقية).

٦/٥/٧ أثر إدارة علاقات العملاء في ولاء العملاء

توجد مجموعة من الدراسات التي بحثت العلاقة بين إدارة علاقات العملاء ولاء العملاء . وفي هذا الصدد ، فقد توصل (*Da gama ,2011*) إلى أن كل من جودة الخدمة و الاتصالات و العلاقات الشخصية و المعاملة الودية مع العملاء لها تأثير إيجابي في ولاء العملاء.

بالإضافة إلى ذلك فقد أشار (*Scholastica et al, 2010*) إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة علاقات العملاء وولاء العملاء في شركات الخدمات في نيجيريا. حيث ساعدت إدارة علاقات العملاء في تحسين المبيعات من خلال زيادة ولاء العملاء وذلك عبر تقديم خدمات مميزة لهم.

وفي سياق متصل، فقد أكد (*L.Singgih and Purnasakti , 2011*) على الدور الإيجابي الذي تلعبه جودة الخدمات المقدمة للعملاء كأحد أبعاد إدارة علاقات العملاء في تحسين ولاء العملاء . وفي المقابل ، فعلى الرغم من التأثير الإيجابي لبرامج الاحتفاظ بالعملاء في الولاء ، إلا أن هذا التأثير لم يكن ذو دلالة إحصائية . الأمر الذي يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (*Khan,2012*) من حيث عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبرامج الاحتفاظ بالعملاء كأحد أبعاد إدارة علاقات العملاء في ولاء العملاء.

وفي المقابل ، فقد أكد (*Chen&Ching,2007*) على الدور الذي تلعبه إدارة علاقات العملاء (برامج ولاء العملاء - البيع المقطعي - تخصيص السلع والخدمات) في ولاء العملاء . وفي سياق متصل ، فقد أكد (*Sivaraks et al ,2011*) على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات العملاء الالكترونية (أتمتة الخدمات - أتمتة المبيعات - أتمتة الأنشطة التسويقية - وسائل التواصل مع العملاء تتضمن الهاتف و الانترنت والهاتف المحمول) و تحسين جودة العلاقة الكلية مع العملاء (الثقة - الرضا - الالتزام - الاحتفاظ - الولاء - كلمة الفم).

وفي سياق متصل ، فقد أكدت الدراسة التي قام بها (*Dagger & David , 2011*) على الدور الإيجابي الذي تلعبه إدارة علاقات العملاء من خلال تقديمها منافع للعملاء (المنافع الاجتماعية - الثقة - المعاملة الخاصة للعملاء) والاحتفاظ بالعلاقة مع العملاء (الاتصالات - الاستثمار - الإدارة) في تحسين ولاء العملاء ، كذلك فقد أشارت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين النافع الاجتماعية والمعاملة الخاصة للعملاء في التزام العملاء. حيث كان لمتغير الثقة أعلى تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية في التزام العملاء. وفي المقابل، كان للمنافع الاجتماعية تأثير إيجابي متوسط في التزام العملاء ، بينما حظي متغير المعاملة الخاصة بأقل

نسبة تأثير في التزام العملاء ، كذلك فقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لالتزام العملاء في ولائهم.

وفي سياق مختلف ، فقد توصل **(Jalili,2008)** أن العروض المقدمة للعملاء و رضا العملاء كان لهما دور في التأثير على ولاء العملاء. و أن التأثير الأكبر في الولاء كان الرضا العملاء .

بالإضافة لذلك ، فقد توصلت دراسة **(Sin et al , 2005)** إلى أن لأبعاد إدارة علاقات العملاء الأربعة (التركيز على العميل - التركيز على التكنولوجيا- إدارة المعرفة- التركيز على التنظيم) تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الأداء التسويقي وخاصة رضا العملاء أكثر منه في الأداء المالي حيث كان التأثير ضعيفاً. وفي سياق متصل ، فقد توصل **(Da gama ,2011)** إلى أن كل من جودة الخدمة و الاتصالات و العلاقات الشخصية و المعاملة الودية مع العملاء لها تأثير إيجابي في رضا العملاء.

وفي سياق متصل ، فقد أكد **(Sivaraks et al 2011)** على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات العملاء الالكترونية (أتمتة الخدمات - أتمتة المبيعات - أتمتة الأنشطة التسويقية - وسائل التواصل مع العملاء تتضمن الهاتف و الانترنت والهاتف المحمول) و تحسين جودة العلاقة الكلية مع العملاء (الثقة - الرضا - الالتزام - الاحتفاظ - الولاء - كلمة الفم).

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

١- وصف عينة الدراسة

تشير النتائج وفق (الجدول:5) إلى أن مفردات العينة قد توزعت بشكل متقارب.

جدول (5) : عرض للمتغيرات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة. المصدر: إعداد الباحثة وفق نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الديمغرافية	
51.8	188	ذكر	النوع
48.2	175	أنثى	
100.0	363	الكلي	
20.1	73	أقل من ٢٠ سنة	مدة الاستخدام لخدمات المنظمة
19.8	72	من ١ وأقل من ٥ سنوات	
20.7	75	من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	
20.9	76	من ١٠ وأقل من ١٥ سنوات	
18.5	67	أكثر من ١٥ سنة	
100.0	363	الكلي	
20.1	73	أقل من ٢٥ سنة	العمر
19.8	72	بين ٢٥ و ٣٥ سنة	
20.7	75	بين ٣٥ و ٤٥ سنة	
20.4	74	بين ٤٥ و ٥٥ سنة	
19.0	69	بين ٥٥ و ٦٥ سنة	
100.0	363	الكلي	
54.3	197	المصارف	القطاع
27.3	99	التأمين	
9.6	35	الخدمات	
4.4	16	الزراعي	
4.4	16	الصناعي	
100.0	363	الكلي	
4.4	16	البنك العربي- سورية ARBS	المصرف
4.7	17	المصرف الدولي للتجارة والتمويل (IBTF)	
4.7	17	بنك الأردن - سورية (BOJS)	
4.7	17	بنك الشرق (SHRQ)	
4.7	17	بنك بيبيلوس- سورية (BBS)	
4.4	16	بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF)	
4.4	16	بنك سورية الدولي الإسلامي (SIIB)	
4.4	16	بنك سورية والخليج (SGB)	
4.4	16	بنك سورية والمهجر (BSO)	
4.4	16	بنك عودة سورية (BASY)	
4.4	16	بنك قطر الوطني- سورية (QNBS)	
4.7	17	فرنسبنك (FSBS)	

الكلية	197	54.3
الاتحاد التعاوني للتأمين (SAIC)	16	4.4
السورية الدولية للتأمين - أروب (AROP)	16	4.4
المنظمة السورية الكويتية للتأمين (KICS)	16	4.4
المنظمة السورية الوطنية للتأمين (NIC)	16	4.4
المنظمة المتحدة للتأمين (UIC)	18	5.0
شركة العقيلة للتأمين التكافلي (ATI)	17	4.7
الكلية	99	27.3
الأهلية للنقل (AHT)	18	5.0
المجموعة المتحدة للنشر والإعلان و التوزيع (UG)	17	4.7
الكلية	35	9.6

حيث أن نسبة العملاء الذكور وفقاً لمتغير النوع تشكل (51.8%) ، بينما تشكل نسبة العملاء الإناث (48.2%) من إجمالي النسبة.

أما بالنسبة لمدة الاستخدام لخدمات المنظمة فقد توزعت أيضاً بشكل متقارب ، حيث تشكل الفئة من (10 وأقل من 15 سنوات) النسبة الأكبر (20.9%) ، ومن ثم الفئة من (من 5 وأقل من 10) بمقدار (20.7%) ، تليه فئة (أقل من 20 سنة) بمقدار (20.1%) ، بينما حققت فئة (من 1 وأقل من 5) نسبة قدرها (19.8%) ، وأخيراً ، فقد حققت الفئة (أكثر من 15 سنة) نسبة قدرها (18.5%).

وفيما يتعلق بالفئات العمرية فقد كانت فئة (بين 35 و 45 سنة) هي النسبة الأكبر (20.7%) ، تليها فئة (بين 45 و 55) بنسبة قدرها (20.4%) ، ومن ثم فئة (أقل من 25) بنسبة قدرها (20.1%) ، تليها فئة (بين 25 و 35) نسبة قدرها (19.8%) ، وأخيراً فئة (بين 55 و 65) بنسبة قدرها (19.1%) .

وفيما يخص القطاع فقد حقق قطاع المصارف النسبة الأكبر (54.3%) وذلك نظراً لكبر حجم القطاع من حيث عدد المصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. يليه قطاع التأمين بنسبة قدرها (27.3%) ، بينما حقق قطاع الخدمات نسبة قدرها (9.6%) ، يليه كل من القطاع الصناعي والزراعي بنسبة قدرها (4.4%) .

وفيما يتعلق بتوزيع المصارف فقد حقق كل من المصرف الدولي للتجارة والتمويل (IBTF) وبنك الأردن - سورية (BOJS) وبنك الشرق (SHRQ) وبنك بيبيلوس - سورية (BBS) وفرنسبنك (FSBS) النسبة الأكبر (4.7%) . أما بالنسبة لبقية المصارف فقد حققت نسبة قدرها (4.4%).

أما فيما يخص شركات التأمين فقد حققت المنظمة المتحدة للتأمين (UIC) النسبة الأكبر (5%)، يليه العقيلة للتأمين التكافلي بنسبة قدرها (4.7%) . وأخيراً ، فقد حقق كل من الاتحاد التعاوني للتأمين ، السورية الدولية للتأمين ، المنظمة السورية الكويتية للتأمين ، السورية الوطنية للتأمين بنسبة قدرها (4.4%) .
وأخيراً فقد حققت شركة الأهلية للنقل (AHT) النسبة الأكبر (5%) من بين شركات الخدمات ، يليه المجموعة المتحدة للنشر و الاعلان والتوزيع بنسبة قدرها (4.7%) .

٢- تصميم استمارة الاستبيان

تضمنت استمارة الاستبيان مجموعة من المحاور التي تقيس إدارة علاقات العملاء وولاء العملاء ، حيث تم الإستناد في تصميم الاستمارة إلى الإطار النظري للبحث الذي تم بناؤه من خلال الإطلاع على الكتب والدراسات، والأبحاث، والمقالات المتعلقة بمتغيرات البحث، وقد شكّل هذا الإطار مصدراً رئيساً لكثير من الأفكار التي جرى تطويرها، وتعديلها، وصياغتها في شكل عبارات، تقود الإجابة عليها إلى الحصول على بيانات تتعلق بفرضيات البحث، ومتغيراته الأساسية.

وقد وُضعت جميع العبارات بعد أن تم الاعتماد في قياس كل بعد من أبعاد المتغيرات المستقلة والوسيط على الدراسات السابقة . أما بالنسبة لقياس الأداء المالي فقد تم الاعتماد على البيانات المالية المنشورة على الموقع الرسمي لسوق دمشق للأوراق المالية خلال الفترة (2009-2013)^٣ . والجدول رقم (6) يوضح الدراسات التي تم اعتمادها في تحديد عبارات الأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة علاقات العملاء) والمتغير الوسيط (ولاء العملاء) .

جدول رقم (6) : تصميم استمارة الاستبيان

(Sin et al 2005)	أبعاد إدارة علاقات العملاء
(2011) · N.Akroush et al	
(2007 · Rai&Medba)	أبعاد ولاء العملاء
2011) · Ng & David · (Dagger	

كذلك فقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للاتجاهات، وذلك لكل العبارات التي تضمنتها استمارة الاستبيان، كما هو موضح في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7) درجات مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث

المعيار	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

³ www.dse.sy

٣- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها ميدانياً، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية للقيام باختبار صدق ثبات المقياس، وتحليل البيانات تحليلاً وصفيًا، واختبار فرضيات البحث لمعرفة العلاقة بين المتغيرات، وهذه الأساليب هي:

- التحليل العاملي لقياس صدق الاستبيان.
- معامل ألفا كرونباخ (*alpha*) لحساب ثبات الاستبيان.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف مفردات عينة البحث وفقاً للمتغيرات الشخصية.
- المتوسطات الحسابية (*Means*) لإجابات مفردات البحث على عبارات الاستبيان، وذلك لكل من أقسام المتغير المستقل والمتغير التابع.
- الانحدار الخطي البسيط (*Simple regression*) والانحدار الخطي المتعدد (*Multiple regression*) لاختبار فرضيات الدراسة.
- اختبار التحليل الأحادي متعدد الاتجاهات (*one- way Anova*) لاختبار فرضيات الدراسة.

٤- اختبار صدق أداة الدراسة

١/٤ اختبار صدق الاستبانة باستخدام الصدق الظاهري

بعد الانتهاء من إعداد استمارة الاستبيان، وتصميمها في صورتها المبدئية كما هو موضح في الملحق رقم (2)، وقبل البدء بتوزيعها على مفردات عينة البحث، تم اختبار صدق المقياس، للتأكد من أنه سيقاس الهدف الذي صمم من أجله، وقد تم التأكد من الصدق الظاهري لاستمارة الاستبيان من خلال عرضها على عدد من المحكمين الأكاديميين من الأساتذة المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد (جامعة دمشق) وذلك كما هو موضح في الملحق رقم (1)، وقد أوصوا بإجراء بعض التعديلات، التي شملت إعادة صياغة بعض العبارات، وإضافة البعض لها، وحذف بعضها الآخر وذلك كما هو موضح في الملحق رقم (3)، حتى أصبحت استمارة الاستبيان بصورتها النهائية كما في الملحق رقم (4) والذي يوضح تطور استمارة الاستبيان حتى وصلت إلى صورتها النهائية.

٢/٤ اختبار صدق الاستبانة ومدى كفاية حجم العينة

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي لاختبار صدق الاستبانة باستخدام طريقة المكونات الأساسية (Principle Component)، وطريقة التباين الأعظمي (Varimax) وذلك على العينة النهائية. يعمل التحليل العاملي على تحويل عدد كبير من المتغيرات إلى عدد قليل من العوامل، فضلاً عن أنه يحدد مدى قدرة العامل على شرح المتغير، وبشكل عام يمكن الحكم على الصدق إذا ظهر التحليل العاملي المكونات التالية:

- معيار النسبة المئوية للتباين (Extraction Sums of Squared Loading): وهو التباين الإجمالي المفسر لكل العوامل ويجب ألا تقل نسبته عن 60%.

- الجذر الكامن (Initials): يجب ألا يقل الجذر الكامن للعامل قبل التدوير عن (1) وهو يعكس التباين الكلي المستخلص بواسطة العامل.

- تشبع العوامل (Communalities): حيث يعد التشبع معنوياً ودالاً إحصائياً إذا كانت القيمة المطلقة أكبر أو تساوي (0.3) وذلك لأن حجم العينة أكبر من 350 مفردة.

كذلك فقد تم استخدام اختبار (KMO) واختبار (Bartlett) لمعرفة مدى وجود ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (8) إلى أن القيم الأولية لمشاركات جميع المتغيرات (Communalities) بالنسبة لعدد قناعة ودعم الإدارة العليا كانت مرتفعة وأكبر من 30%. كذلك فقد كانت نسبة التباين الكلي المفسر جيدة وأكبر من 60%. بالإضافة لذلك فقد بينت النتائج أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي بالنسبة لعدد قناعة ودعم الإدارة العليا، وذلك لأن قيمة اختبار (KMO) كانت بالنسبة لعينة الدراسة أكبر من 50%. وفي سياق مختلف، فقد دلت نتيجة اختبار (Bartlett's) على وجود ارتباطات معنوية بين بعض المتغيرات وذلك لأن قيمة Sig (Bartlett's > 0.05) كانت أقل من 5%.

جدول رقم (8): اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة (KMO-Bartlett's) بالنسبة لعدد قناعة ودعم الإدارة العليا. المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

مدى كفاية حجم العينة				نسبة التباين الكلي المفسر Extraction Sums of Squared Loading	القيم الأولية للمشاركات Communalities		رقم الفقرة
sig	df	Bartlett's	KMO		Initial	Extraction	
.000	15	1151.621	.793	77.142	1.000	.617	1
					1.000	.757	2
					1.000	.770	3
					1.000	.825	4

					1.000	.822	5
					1.000	.842	6
Bartlett's Test of Sphericity.							
Extraction Method: Principal Component Analysis.							

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (9) إلى أن القيم الأولية لمشاركات جميع المتغيرات (*Communalities*) بالنسبة لبعء التركيز على العميل كانت مرتفعة وأكبر من 30%. كذلك فقد كانت نسبة التباين الكلي المفسر جيدة وأكبر من 60%. بالإضافة لذلك فقد بينت النتائج أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي بالنسبة لبعء التركيز على العميل ، وذلك لأن قيمة اختبار (*KMO*) كانت بالنسبة لعينة الدراسة أكبر من 50%. وفي سياق مختلف ، فقد دلت نتيجة اختبار (*Bartlett's*) على وجود ارتباطات معنوية بين بعض المتغيرات وذلك لأن قيمة Sig ($0.05 > Bartlett's$) كانت أقل من 5% .

جدول رقم (9) : اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة (*KMO-Bartlett's*) بالنسبة لبعء التركيز على العميل. المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

مدى كفاية حجم العينة				نسبة التباين الكلي المفسر Extraction Sums of Squared Loading	القيم الأولية للمشاركات Communalities		رقم الفقرة
sig	df	Bartlett's	KMO		Initial	Extraction	
.000	21	654.856	.747	60.221	1.000	.576	7
					1.000	.546	8
					1.000	.724	9
					1.000	.524	10
					1.000	.529	11
					1.000	.461	12
					1.000	.715	13
Bartlett's Test of Sphericity.							
Extraction Method: Principal Component Analysis.							

بينما تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (10) إلى أن القيم الأولية لمشاركات جميع المتغيرات (*Communalities*) بالنسبة لبعء التركيز على التنظيم كانت مرتفعة وأكبر من 30%. كذلك فقد كانت نسبة التباين الكلي المفسر جيدة وأكبر من 60%. بالإضافة لذلك فقد بينت النتائج أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي بالنسبة لبعء التركيز على التنظيم ، وذلك لأن قيمة اختبار (*KMO*) كانت بالنسبة لعينة الدراسة أكبر من 50%. وفي سياق مختلف ، فقد دلت نتيجة اختبار (*Bartlett's*) على وجود ارتباطات معنوية بين بعض المتغيرات وذلك لأن قيمة Sig ($0.05 > Bartlett's$) كانت أقل من 5% .

جدول رقم (10): نتائج اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة (KMO-Bartlett's) بالنسبة لبعيد التركيز على التنظيم. المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

مدى كفاية حجم العينة				نسبة التباين الكلي المفسر Extraction Sums of Squared Loading	القيم الأولية للمشاركات Communalities		رقم الفقرة
Sig	df	Bartlett's	KMO		Initial	Extraction	
.000	10	616.036	.810	60.973	1.000	.616	14
					1.000	.681	15
					1.000	.358	16
					1.000	.590	17
					1.000	.654	18
Bartlett's Test of Sphericity.							
Extraction Method: Principal Component Analysis.							

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (11) إلى أن القيم الأولية لمشاركات جميع المتغيرات (*Communalities*) بالنسبة لبعيد التركيز على إدارة المعرفة كانت مرتفعة وأكبر من 30%. كذلك فقد كانت نسبة التباين الكلي المفسر جيدة وأكبر من 60%. بالإضافة لذلك فقد بينت النتائج أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي بالنسبة لبعيد التركيز على إدارة المعرفة ، وذلك لأن قيمة اختبار (*KMO*) كانت بالنسبة لعينة الدراسة أكبر من 50% . وفي سياق مختلف ، فقد دلت نتيجة اختبار (*Bartlett's*) على وجود ارتباطات معنوية بين بعض المتغيرات وذلك لأن قيمة (*Sig* (*Bartlett's* > 0.05) كانت أقل من 5% .

جدول رقم (11): نتائج اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة (KMO-Bartlett's) بالنسبة لبعيد إدارة المعرفة. المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

مدى كفاية حجم العينة				نسبة التباين الكلي المفسر Extraction Sums of Squared Loading	القيم الأولية للمشاركات Communalities		رقم الفقرة
Sig	df	Bartlett's	KMO		Initial	Extraction	
.000	10	351.943	.751	60.197	1.000	.423	19
					1.000	.514	20
					1.000	.533	21
					1.000	.613	22
					1.000	.328	23
Bartlett's Test of Sphericity.							
Extraction Method: Principal Component Analysis.							

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (12) إلى أن القيم الأولية لمشاركات جميع المتغيرات (*Communalities*) بالنسبة لبعيد التركيز على التكنولوجيا كانت مرتفعة وأكبر من 30%. كذلك فقد كانت نسبة التباين الكلي المفسر جيدة وأكبر من 60%. بالإضافة لذلك فقد بينت

النتائج أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي بالنسبة لبعء التركيز على التكنولوجيا ، وذلك لأن قيمة اختبار (KMO) كانت بالنسبة لعينة الدراسة أكبر من 50% . وفي سياق مختلف ، فقد دلت نتيجة اختبار ($Bartlett's$) على وجود ارتباطات معنوية بين بعض المتغيرات وذلك لأن قيمة Sig ($0.05 > Bartlett's$) كانت أقل من 5% .

جدول رقم (12): نتائج اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة ($KMO-Bartlett's$) بالنسبة لبعء التركيز على التكنولوجيا. المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

مدى كفاية حجم العينة				نسبة التباين الكلي المفسر Extraction Sums of Squared Loading	القيم الأولية للمشاركات Communalities		رقم الفقرة
sig	df	Bartlett's	KMO		Initial	Extraction	
.000	10	989.239	.819	68.124	1.000	.742	24
					1.000	.667	25
					1.000	.612	26
					1.000	.676	27
					1.000	.710	28
Bartlett's Test of Sphericity.							
Extraction Method: Principal Component Analysis.							

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (13) إلى أن القيم الأولية لمشاركات جميع المتغيرات ($Communalities$) بالنسبة لبعء جودة الخدمة كانت مرتفعة وأكبر من 30%. كذلك فقد كانت نسبة التباين الكلي المفسر جيدة وأكبر من 60%. بالإضافة لذلك فقد بينت النتائج أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي بالنسبة لبعء جودة الخدمة ، وذلك لأن قيمة اختبار (KMO) كانت بالنسبة لعينة الدراسة أكبر من 50% . وفي سياق مختلف ، فقد دلت نتيجة اختبار ($Bartlett's$) على وجود ارتباطات معنوية بين بعض المتغيرات وذلك لأن قيمة Sig ($0.05 > Bartlett's$) كانت أقل من 5% .

جدول رقم (13): نتائج اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة ($KMO-Bartlett's$) بالنسبة لبعء جودة الخدمة. المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

مدى كفاية حجم العينة				نسبة التباين الكلي المفسر Extraction Sums of Squared Loading	القيم الأولية للمشاركات Communalities		رقم الفقرة
Sig	df	Bartlett's	KMO		Initial	Extraction	
.000	28	836.324	.819	60.826	1.000	.511	29
					1.000	.466	30
					1.000	.325	31
					1.000	.339	32
					1.000	.540	33

					1.000	.477	34
					1.000	.395	35
					1.000	.531	36
Bartlett's Test of Sphericity.							
Extraction Method: Principal Component Analysis.							

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (14) إلى أن القيم الأولية لمشاركات جميع المتغيرات (*Communalities*) بالنسبة لبعده الرضا كانت مرتفعة وأكبر من 30%. كذلك فقد كانت نسبة التباين الكلي المفسر جيدة وأكبر من 60%. بالإضافة لذلك فقد بينت النتائج أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي بالنسبة لبعده الرضا ، وذلك لأن قيمة اختبار (*KMO*) كانت بالنسبة لعينة الدراسة أكبر من 50% . وفي سياق مختلف ، فقد دلت نتيجة اختبار (*Bartlett's*) على وجود ارتباطات معنوية بين بعض المتغيرات وذلك لأن قيمة *Sig* (*Bartlett's* 0.05) كانت أقل من 5% .

جدول رقم (14): نتائج اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة (*KMO-Bartletts*) بالنسبة لبعده الرضا. المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (*SPSS:18*)

مدى كفاية حجم العينة				نسبة التباين الكلي المفسر Extraction Sums of Squared Loading	القيم الأولية للمشاركات Communalities		رقم الفقرة
Sig	df	Bartlett's	KMO		Initial	Extraction	
.000	15	468.905	.764	60.397	1.000	.307	37
					1.000	.475	38
					1.000	.547	39
					1.000	.517	40
					1.000	.490	41
					1.000	.389	42
Bartlett's Test of Sphericity.							
Extraction Method: Principal Component Analysis.							

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (15) إلى أن القيم الأولية لمشاركات جميع المتغيرات (*Communalities*) بالنسبة لبعده الثقة كانت مرتفعة وأكبر من 30%. كذلك فقد كانت نسبة التباين الكلي المفسر جيدة وأكبر من 60%. بالإضافة لذلك فقد بينت النتائج أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي بالنسبة لبعده الثقة ، وذلك لأن قيمة اختبار (*KMO*) كانت بالنسبة لعينة الدراسة أكبر من 50% . وفي سياق مختلف ، فقد دلت نتيجة اختبار (*Bartlett's*) على وجود ارتباطات معنوية بين بعض المتغيرات وذلك لأن قيمة *Sig* (*Bartlett's* 0.05) كانت أقل من 5% .

جدول رقم (15): نتائج اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة (KMO-Bartlett's) بالنسبة لبعء الثقة. المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

مدى كفاية حجم العينة				نسبة التباين الكلي المفسر Extraction Sums of Squared Loading	القيم الأولية للمشاركات Communalities		رقم الفقرة
sig	df	Bartlett's	KMO		Initial	Extraction	
.000	6	269.031	.752	60.658	1.000	.614	43
					1.000	.585	44
					1.000	.500	45
					1.000	.487	46
Bartlett's Test of Sphericity.							
Extraction Method: Principal Component Analysis.							

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (16) إلى أن القيم الأولية لمشاركات جميع المتغيرات (*Communalities*) بالنسبة لبعء الالتزام كانت مرتفعة وأكبر من 30%. كذلك فقد كانت نسبة التباين الكلي المفسر جيدة وأكبر من 60%. بالإضافة لذلك فقد بينت النتائج أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي بالنسبة لبعء الالتزام ، وذلك لأن قيمة اختبار (*KMO*) كانت بالنسبة لعينة الدراسة أكبر من 50% . وفي سياق مختلف ، فقد دلت نتيجة اختبار (*Bartlett's*) على وجود ارتباطات معنوية بين بعض المتغيرات وذلك لأن قيمة *Sig* (> 0.05 *Bartlett's*) كانت أقل من 5% .

جدول رقم (16): نتائج اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة (KMO-Bartlett's) بالنسبة لبعء الالتزام. المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

مدى كفاية حجم العينة				نسبة التباين الكلي المفسر Extraction Sums of Squared Loading	القيم الأولية للمشاركات Communalities		رقم الفقرة
Sig	df	Bartlett's	KMO		Initial	Extraction	
.000	10	637.443	.813	60.664	1.000	.717	47
					1.000	.435	48
					1.000	.719	49
					1.000	.511	50
					1.000	.551	51
Bartlett's Test of Sphericity.							
Extraction Method: Principal Component Analysis.							

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (17) إلى أن القيم الأولية لمشاركات جميع المتغيرات (*Communalities*) بالنسبة لبعء الصورة الذهنية كانت مرتفعة وأكبر من 30%. كذلك فقد كانت نسبة التباين الكلي المفسر جيدة وأكبر من 60%. بالإضافة لذلك فقد بينت النتائج أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي بالنسبة لبعء الصورة الذهنية ، وذلك لأن قيمة اختبار

(*KMO*) كانت بالنسبة لعينة الدراسة أكبر من 50% . وفي سياق مختلف ، فقد دلت نتيجة اختبار (*Bartlett's*) على وجود ارتباطات معنوية بين بعض المتغيرات وذلك لأن قيمة *Sig* (*Bartlett's* > 0.05) كانت أقل من 5% .

جدول رقم (17) : نتائج اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة (*KMO-Bartlett's*) بالنسبة لبعده الصورة الذهنية المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

مدى كفاية حجم العينة				نسبة التباين الكلي المفسر Extraction Sums of Squared Loading	القيم الأولية للمشاركات Communalities		رقم الفقرة
Sig	df	Bartlett's	KMO		Initial	Extraction	
.000	1	151.288	.500	79.272	1.000	.793	52
					1.000	.793	53
Bartlett's Test of Sphericity.							
Extraction Method: Principal Component Analysis.							

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (18) إلى أن القيم الأولية لمشاركات جميع المتغيرات (*Communalities*) بالنسبة لبعده تكاليف التحول كانت مرتفعة وأكبر من 30% . كذلك فقد كانت نسبة التباين الكلي المفسر جيدة وأكبر من 60% . بالإضافة لذلك فقد بينت النتائج أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي بالنسبة لبعده تكاليف التحول ، وذلك لأن قيمة اختبار (*KMO*) كانت بالنسبة لعينة الدراسة أكبر من 50% . وفي سياق مختلف ، فقد دلت نتيجة اختبار (*Bartlett's*) على وجود ارتباطات معنوية بين بعض المتغيرات وذلك لأن قيمة *Sig* (*Bartlett's* > 0.05) كانت أقل من 5% .

جدول رقم (18) : نتائج اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة (*KMO-Bartlett's*) بالنسبة لبعده تكاليف التحول . المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

مدى كفاية حجم العينة				نسبة التباين الكلي المفسر Extraction Sums of Squared Loading	القيم الأولية للمشاركات Communalities		رقم الفقرة
Sig	df	Bartlett's	KMO		Initial	Extraction	
.000	6	349.700	.765	60.548	1.000	.661	54
					1.000	.633	55
					1.000	.569	56
					1.000	.479	57
Bartlett's Test of Sphericity.							
Extraction Method: Principal Component Analysis.							

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (19) إلى أن القيم الأولية لمشاركات جميع المتغيرات (*Communalities*) بالنسبة لبعدهم الاتصالات كانت مرتفعة وأكبر من 30%. كذلك فقد كانت نسبة التباين الكلي المفسر جيدة وأكبر من 60%. بالإضافة لذلك فقد بينت النتائج أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي بالنسبة لبعدهم الاتصالات ، وذلك لأن قيمة اختبار (*KMO*) كانت بالنسبة لعينة الدراسة أكبر من 50%. وفي سياق مختلف ، فقد دلت نتيجة اختبار (*Bartlett's*) على وجود ارتباطات معنوية بين بعض المتغيرات وذلك لأن قيمة *Sig* (> 0.05 *Bartlett's*) كانت أقل من 5% .

جدول رقم (19): نتائج اختبار صدق ومدى كفاية حجم العينة (*KMO-Bartlett's*) بالنسبة لبعدهم الاتصالات. المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (*SPSS:18*)

مدى كفاية حجم العينة				نسبة التباين الكلي المفسر Extraction Sums of Squared Loading	القيم الأولية للمشاركات Communalities		رقم الفقرة
Sig	df	Bartlett's	KMO		Initial	Extraction	
.000	6	488.121	.766	62.852	1.000	.650	58
					1.000	.400	59
					1.000	.744	60
					1.000	.720	61
Bartlett's Test of Sphericity.							
Extraction Method: Principal Component Analysis.							

٥- اختبار ثبات أداة الدراسة:

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ ، يقيس هذا الاختبار نسبة تباين الإجابات ، ومدى قدرة المقياس على إعطاء النتائج نفسها في حال تطبيقها مرة ثانية . تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (20) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكافة فقرات الأداة كانت أكبر من 0.6 ، وهي نسبة تدل على ثبات مقبول لأداة الدراسة. حيث يمكن تقسيم ثبات الدراسة إلى أربعة فئات أساسية وفق مايلي (أقل من 0.6 مقبول ، من 0.7-0.8 جيد ، من 0.8-0.9 جيد جداً ، أكبر من 0.9 ممتاز) وذلك وفق (رزق الله ، ٢٠٠٢).

جدول(20): قيم معاملات ألفا كرونباخ للأبعاد المستخدمة. المصدر: الدراسة الميدانية مخرجات البرنامج الإحصائي (*SPSS:18*)

عدد العبارات لكل بعد	قيمة ألفا لعبارات كل بعد	البعد
6	.790	اقتناع ودعم الإدارة العليا
7	.746	التركيز على العميل
5	.700	التركيز على التنظيم

5	.848	التركيز على إدارة المعرفة
5	.657	التركيز على التكنولوجيا
28	.874	إدارة علاقات العملاء
8	.785	جودة الخدمة
6	.822	رضا العملاء
4	.793	الثقة
5	.783	الالتزام
2	.692	الصورة الذهنية
4	.690	تكاليف التحول
4	.652	الاتصالات
33	.904	ولاء العملاء

٦- اختبار التوزيع الطبيعي:

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (Kolmogrove -Simrnov) . تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (21) بأن كل أبعاد إدارة علاقات العملاء وأبعاد ولاء العملاء تخضع للتوزيع الطبيعي حيث أن قيمة درجة أهمية (Kolmogrove -Simrnov) $0.05 >$.

جدول رقم (21): عرض لنتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogrove -Simrnov) لأبعاد إدارة علاقات العملاء ورضا العملاء. المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

sig	(Kolmogrove -Simrnov)	أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة
.000	.252	اقتناع ودعم الإدارة العليا
.000	.169	التركيز على العميل
.000	.241	التركيز على التنظيم
.000	.184	التركيز على إدارة المعرفة
.000	.277	التركيز على التكنولوجيا
.000	.194	جودة الخدمة
.000	.204	رضا العملاء
.000	.260	الثقة
.000	.251	الالتزام
.000	.303	الصورة الذهنية
.000	.192	تكاليف التحول
.000	.205	الاتصالات

a. Lilliefors Significance Correction

كذلك تم التحقق من التوزيع الطبيعي لكل أبعاد إدارة علاقات العملاء و ولاء العملاء من خلال حساب معاملات الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) وفق الجدول رقم (22) أدناه . ومن ثم يتم حساب حاصل قسمة كل من معاملات الالتواء على الخطأ المعياري لمعامل الالتواء ، وقسمة معامل التفرطح على الخطأ المعياري لمعامل التفرطح ، وفي حال كان

حاصل القسمة يتراوح بين (+1.96 ، -1.96) لكل من المعاملين فإن التوزيع يكون طبيعي.

جدول رقم (22): معاملات الالتواء و التفرطح بالنسبة لأبعاد إدارة علاقات العملاء وأبعاد ولاء العملاء

أبعاد المتغيرات المستقلة والوسيطية	معامل الالتواء		معامل التفرطح		حاصل قسمة معامل الالتواء على الخطأ المعياري	حاصل قسمة معامل التفرطح على الخطأ المعياري
	Skewness		Kurtosis			
	Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic		
اقتناع ودعم الإدارة العليا	0.128	0.172	0.255	0.198	1.343	0.776
التركيز على العميل	0.128	0.121	0.255	0.156	0.945	0.611
التركيز على التنظيم	0.128	0.16	0.255	0.136	1.25	0.533
التركيز على إدارة المعرفة	0.128	0.113	0.255	0.01	0.882	0.039
التركيز على التكنولوجيا	0.128	0.146	0.255	0.101	1.140	0.396
جودة الخدمة	0.128	0.128	0.255	0.16	1	0.627
رضا العملاء	0.128	0.111	0.255	0.92	0.867	3.607
الثقة	0.128	0.176	0.255	0.16	1.375	0.627
الالتزام	0.128	0.131	0.255	0.04	1.023	0.156
الصورة الذهنية	0.128	0.172	0.255	0.169	1.343	0.662
تكاليف التحول	0.128	0.179	0.255	0.13	1.3984375	0.509
الاتصالات	0.128	0.183	0.255	0.1	1.429	0.392

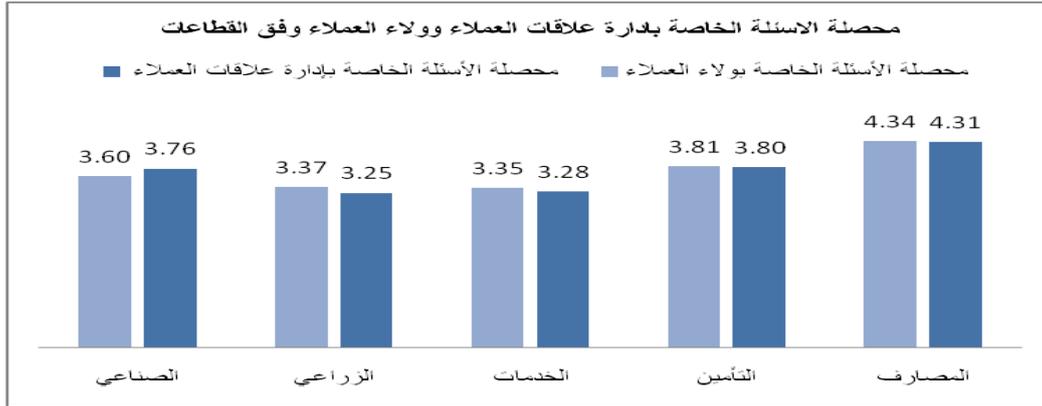
٧- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات إدارة علاقات العملاء وولاء العملاء

١/٧ المتوسطات المتعلقة بإدارة علاقات العملاء والولاء وفق القطاعات:

تبين النتائج الواردة في الشكل رقم (5) أن متوسط إجابات العملاء بالنسبة لأبعاد إدارة علاقات العملاء لقطاع المصارف هو الأعلى وقدره (4.31) ، يليه قطاع التأمين بمتوسط وقدره (3.80) ، فالقطاع الصناعي بمتوسط وقدره (3.76) ، ومن ثم قطاع الخدمات بمتوسط وقدره (3.28) ، وأخيراً ، القطاع الزراعي بمتوسط وقدره (3.25).

وفي سياق متصل ، تشير النتائج الواردة في الشكل رقم (5) أن متوسط إجابات العملاء بالنسبة لأبعاد ولاء العملاء لقطاع المصارف هو الأعلى بمتوسط وقدره (4.34) ، يليه قطاع التأمين بمتوسط وقدره (3.81) ، فالقطاع الصناعي بمتوسط وقدره (3.60) ، ومن ثم القطاع الزراعي بمتوسط وقدره (3.37) ، وأخيراً قطاع الخدمات بمتوسط وقدره (3.35) .

الشكل رقم (5)



٢/٧ المتوسطات المتعلقة بأبعاد إدارة علاقات العملاء على مستوى القطاع

لتحديد أي بعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء ضمن كل قطاع حقق أعلى مستوى تطبيق فقد تم حساب المتوسطات لكافة الإجابات بالنسبة لأبعاد إدارة علاقات العملاء. يوضح الشكل رقم (6) أن بعد إدارة المعرفة في قطاع المصارف هو الأعلى من بين بقية أبعاد إدارة علاقات العملاء بمتوسط قدره (4.34) ، يليه كل من التركيز على العميل و التركيز على التكنولوجيا بمتوسط قدره (4.33) ، ومن ثم التركيز على التنظيم (4.32) ، وأخيراً ، قناعة ودعم الإدارة العليا بمتوسط وقدره (4.24) .

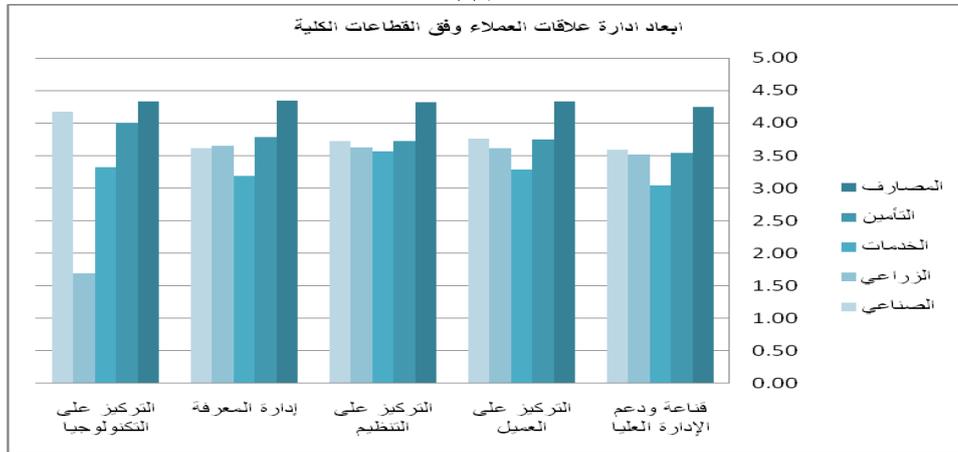
أما بالنسبة لقطاع التأمين فقد كانت متوسطات أبعاد إدارة علاقات العملاء متفاوتة ، فقد تبين أن بعد التركيز على التكنولوجيا هو الأعلى مقارنة ببقية الأبعاد بمتوسط قدره (4.00) ، يليه بعد إدارة المعرفة بمتوسط وقدره (3.79) ، التركيز على العميل بمتوسط وقدره (3.75) ، التركيز على التنظيم بمتوسط وقدره (3.72) ، وأخيراً ، قناعة ودعم الإدارة العليا بمتوسط وقدره (3.55) على التوالي.

وفيما يتعلق بقطاع الخدمات ، فقد حقق التركيز على التنظيم أعلى متوسط وقدره (3.57) ، يليه التركيز على التكنولوجيا بمتوسط وقدره (3.32) ، ثم التركيز على العميل بمتوسط وقدره (3.29) ، فالتركيز على إدارة المعرفة بمتوسط وقدره (3.19) ، وأخيراً قناعة ودعم الإدارة العليا بمتوسط وقدره (3.04) على التوالي.

أما بالنسبة للقطاع الزراعي ، فقد كان التركيز على إدارة المعرفة هو الأعلى بمتوسط قدره (3.65) ، يليه التركيز على التنظيم بمتوسط وقدره (3.63) ، فالتركيز على العميل بمتوسط وقدره (3.61) ، ثم قناعة ودعم الإدارة العليا بمتوسط وقدره (3.51) ، وأخيراً التركيز على التكنولوجيا بمتوسط وقدره (1.69) .

وأخيراً ، وفي القطاع الصناعي فقد كان البعد الأعلى هو التركيز على التكنولوجيا بمتوسط وقدره (4.18) ، يليه التركيز على العميل بمتوسط وقدره (3.76) ، فالتركيز على التنظيم بمتوسط وقدره (3.73) ، ثم التركيز على إدارة المعرفة بمتوسط وقدره (3.61) ، وأخيراً ، قناعة ودعم الإدارة العليا بمتوسط وقدره (3.58).

الشكل رقم (6)

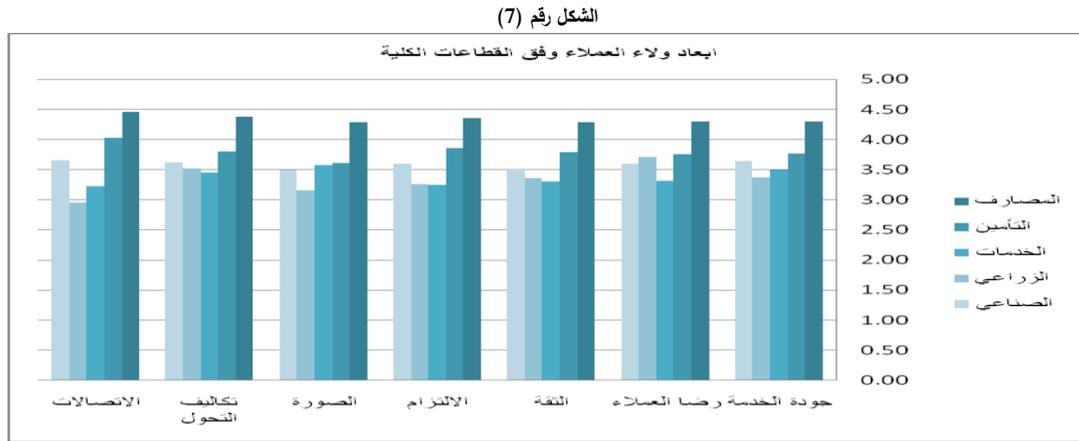


٣/٧ المتوسطات المتعلقة بأبعاد ولاء العملاء على مستوى القطاع

ولتحديد أي بعد من أبعاد ولاء العملاء ضمن كل قطاع حقق أعلى مستوى تطبيق فقد تم حساب المتوسطات لكافة إجابات الاستبيان بالنسبة لأبعاد ولاء العملاء. يوضح الشكل رقم (7) أنه ضمن قطاع المصارف كانت متوسطات أبعاد ولاء العملاء مرتفعة بالنسبة لبعد الاتصالات بمتوسط وقدره (4.46) ، يليه تكاليف التحول بمتوسط وقدره (4.38) ، فالالتزام بمتوسط وقدره (4.36) ، ثم الرضا و الجودة بمتوسط وقدره (4.30) ، يليه كل من الثقة والصورة الذهنية بمتوسط وقدره (4.29).

أما فيما يخص قطاع التأمين فإن لبعد الاتصالات هو الأعلى بمتوسط وقدره (4.03) ، يليه الالتزام بمتوسط وقدره (3.86) ، ثم تكاليف التحول بمتوسط وقدره (3.81) ، فالثقة بمتوسط وقدره (3.79) ، ثم جودة الخدمة بمتوسط وقدره (3.76) ، فرضا العملاء بمتوسط وقدره (3.75) ، وأخيراً ، الصورة الذهنية بمتوسط وقدره (3.61).

أما بالنسبة لقطاع الخدمات ، فإن بعد الصورة الذهنية هو الأعلى من بين أبعاد ولاء العملاء بمتوسط وقدره (3.57) ، يليه جودة الخدمة ، ثم تكاليف التحول بمتوسط وقدره (3.45) ، فرضا العملاء بمتوسط وقدره (3.31) ، ثم الثقة بمتوسط وقدره (3.30) ، يليه الالتزام بمتوسط وقدره (3.25) ، وأخيراً ، الاتصالات بمتوسط وقدره (3.22). وفيما يخص القطاع الزراعي ، فقد حقق متوسط رضا العملاء أعلى متوسط (3.71) ، يليه تكاليف التحول بمتوسط وقدره (3.52) ، يليه جودة الخدمة بمتوسط وقدره (3.38) ، ثم الثقة بمتوسط وقدره (3.36) ، فالالتزام بمتوسط وقدره (3.26) ، ثم الصورة الذهنية بمتوسط وقدره (3.16) ، وأخيراً ، الاتصالات بمتوسط وقدره (2.59).



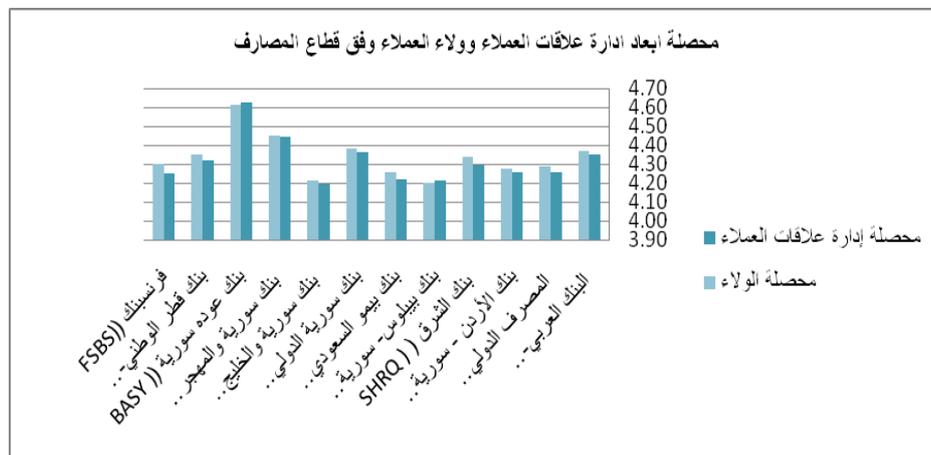
٤/٧ المتوسطات المتعلقة بأبعاد إدارة علاقات العملاء والولاء وفق الشركات المدرجة ضمن كل قطاع

- في قطاع المصارف

تبين النتائج الواردة في الشكل رقم (8) إلى أن أبعاد إدارة علاقات العملاء ضمن قطاع المصارف مطبقة بشكل أعلى في بنك عودة (BASY) بمتوسط وقدره (4.63) ، يليه بنك سورية و المهجر بمتوسط قدره (4.44) ، ثم بنك سوريا الدولي الإسلامي بمتوسط قدره (4.36) ، يليه البنك العربي بمتوسط قدره (4.35) ، ثم بنك قطر الوطني بمتوسط قدره (4.32) ، يليه بنك الشرق بمتوسط قدره (4.29) ، ثم المصرف الدولي للتجارة والتمويل وبنك الأردن بمتوسط قدره (4.26) ، ثم فرنسبنك بمتوسط قدره (4.25) ، يليه بنك بيمو السعودي الفرنسي بمتوسط قدره (4.22) ، ثم بنك بيبيلوس بمتوسط قدره (4.21) ، وأخيراً ، بنك سوريا والخليج بمتوسط قدره (4.19).

أما بالنسبة لأبعاد ولاء العملاء ، فقد أشارت النتائج وفق الشكل رقم (8) إلى أنه ضمن قطاع المصارف فإن أبعاد ولاء العملاء مطبقة بشكل أعلى في بنك عودة (BASY) بمتوسط إجابات قدره (4.62) ، يليه بنك سورية و المهجر بمتوسط قدره (4.45) ، ثم بنك سوريا الدولي الإسلامي بمتوسط قدره (4.38) ، يليه البنك العربي بمتوسط قدره (4.37) ، ثم بنك قطر الوطني بمتوسط قدره (4.35) ، يليه بنك الشرق بمتوسط قدره (4.34) ، ثم فرنسبنك بمتوسط قدره (4.30) ، ثم المصرف الدولي للتجارة والتمويل بمتوسط قدره (4.29) ، ثم بنك الأردن بمتوسط قدره (4.28) ، يليه بنك سوريا والخليج بمتوسط قدره (4.21) ، وأخيراً ، بنك بيبيلوس بمتوسط قدره (4.20).

الشكل رقم (8)

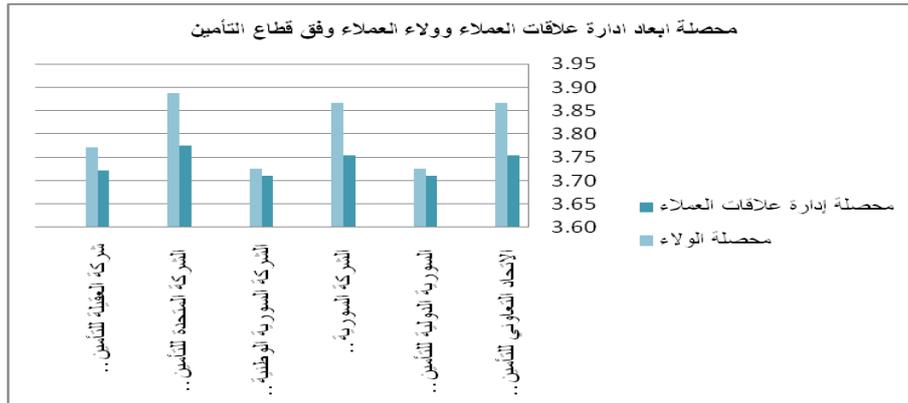


- في قطاع التأمين

تبين النتائج الواردة في الشكل رقم (9) ، أن أبعاد إدارة علاقات العملاء متوفرة بشكل أكبر في الشركة المتحدة للتأمين (UIC) بمتوسط قدره (3.78) ، يليه الاتحاد التعاوني للتأمين والشركة السورية الكويتية للتأمين بمتوسط قدره (3.75) ، ثم العقيلة للتأمين التكافلي بمتوسط قدره (3.72) ، وأخيراً ، الشركة السورية الدولية للتأمين (AROP) والشركة السورية الوطنية للتأمين (NIC) بمتوسط متساوي قدره (3.71).

أما بالنسبة لأبعاد ولاء العملاء في قطاع التأمين فقد تبين أن محصلة أبعاد ولاء العملاء مطبقة بشكل مرتفع في الشركة المتحدة للتأمين (UIC) بمتوسط إجابات قدره (3.89) ، يليه الاتحاد التعاوني للتأمين والشركة السورية الكويتية للتأمين بمتوسط قدره (3.87) ، ثم العقيلة للتأمين التكافلي بمتوسط قدره (3.77) . وأخيراً ، الشركة السورية الدولية للتأمين (AROP) والشركة السورية الوطنية للتأمين (NIC) بمتوسط متساوي قدره (3.72).

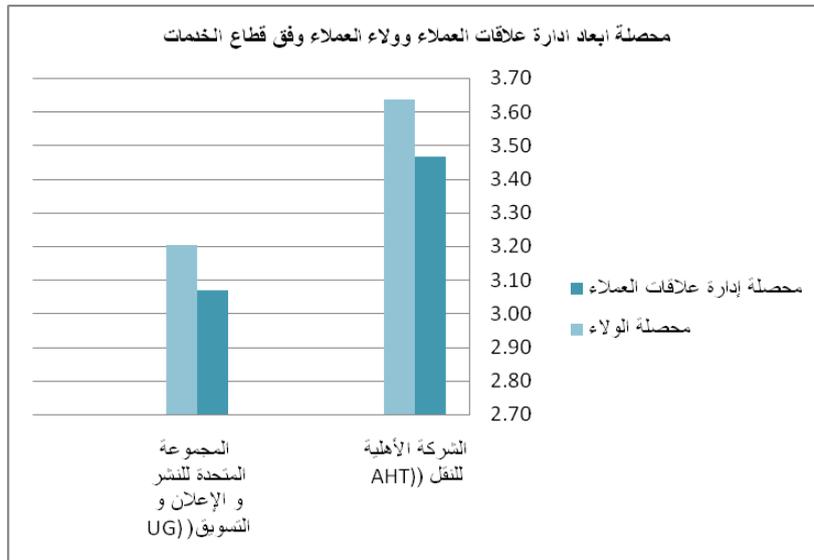
الشكل رقم (9)



- في قطاع الخدمات

توضح النتائج الواردة في الشكل رقم (10) ، أن الشركة الأهلية للنقل (AHT) حققت المتوسط الأعلى بمقدار (3.47) ، بينما حققت الشركة المتحدة للإعلان و النشر و التوزيع (UG) أقل متوسط (3.07). أما فيما يتعلق بأبعاد ولاء العملاء في قطاع الخدمات ، فقد تبين أن الشركة الأهلية للنقل (AHT) حققت المتوسط الأعلى وقدره (3.64) ، بينما حققت الشركة المتحدة للإعلان و النشر و التوزيع (UG) أقل متوسط وقدره (3.20).

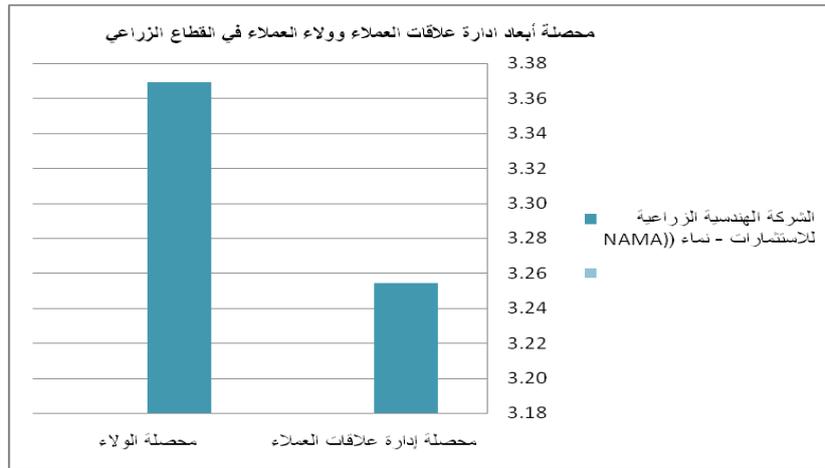
الشكل رقم (10)



- في القطاع الزراعي

تبين النتائج الواردة في الشكل رقم (11) ، أن متوسط إدارة علاقات العملاء بالنسبة للشركة الهندسية الزراعية للاستثمارات - نماء - (NAMA) بلغ (3.25) . كما حقق ولاء العملاء في الشركة الهندسية الزراعية للاستثمارات - نماء - (NAMA) متوسط و قدره (3.37).

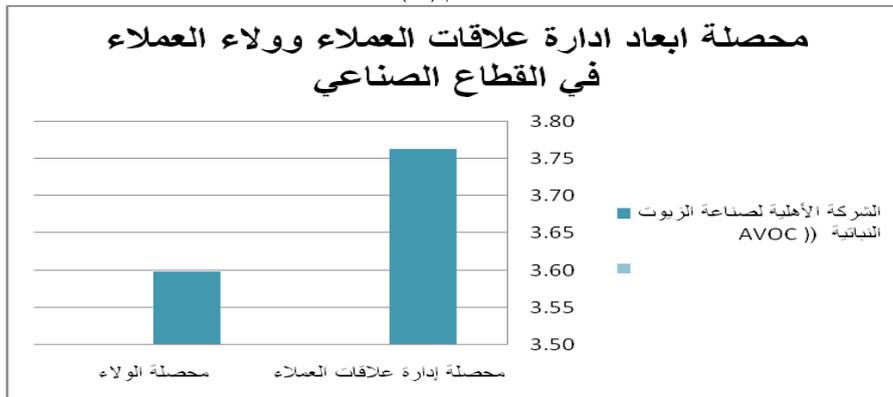
الشكل رقم (11)



- في القطاع الصناعي

يبين الشكل رقم (12) ، أن متوسط إدارة علاقات العملاء في الشركة الأهلية لصناعة الزيوت النباتية (AVOC) قد بلغ (3.76) . أما بالنسبة لأبعاد ولاء العملاء فقد حققت الشركة الأهلية لصناعة الزيوت النباتية (AVOC) متوسط قدره (3.60).

الشكل رقم (12)



- في قطاع التأمين

يوضح الشكل رقم (14) أنه بالنسبة لبعدها قناعة ودعم الإدارة العليا فقد كان المتوسط الأعلى في الشركة المتحدة للتأمين (UIC) بمقدار (3.65) بينما الأقل كان لصالح شركة الاتحاد التعاوني للتأمين (SAIC) والشركة السورية الكويتية للتأمين (SKIC) بمتوسط وقدره (3.64).

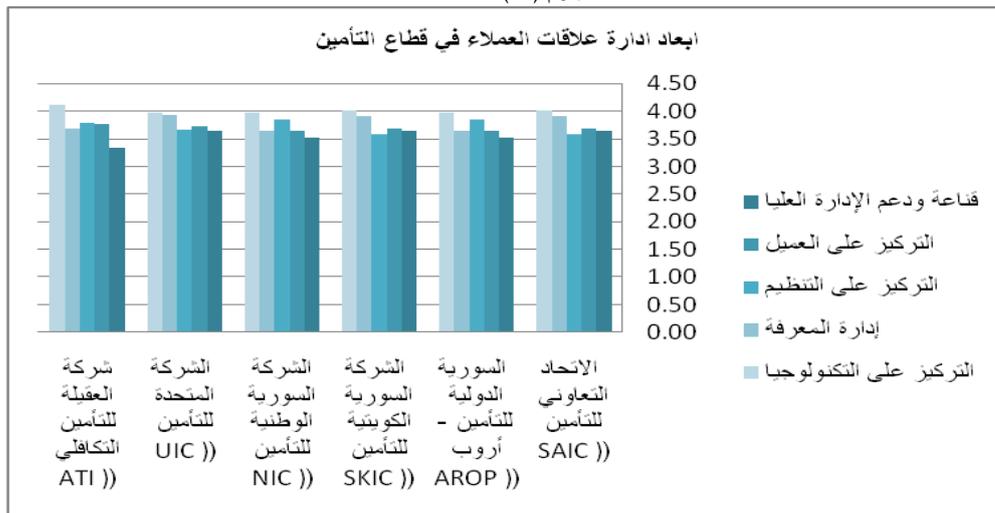
أما بالنسبة لبعدها التركيز على العميل ، فقد حققت شركة العقيلة للتأمين التكافلي (ATI) أعلى متوسط بمقدار (3.77) ، بينما حققت كل من الشركة الوطنية للتأمين (NIC) و الشركة السورية الدولية للتأمين - أروب - (AROP) أقل متوسط وقد بلغ (3.64).

وفيما يتعلق ببعدها التركيز على التنظيم فقد حققت الشركة السورية الدولية للتأمين - أروب - (AROP) و الشركة السورية الوطنية للتأمين (NIC) أعلى متوسط بمقدار (3.85). بينما حققت كل من الاتحاد التعاوني للتأمين (SAIC) والشركة السورية الكويتية للتأمين (SKIC) أقل متوسط بمقدار (3.59).

أما بالنسبة لبعدها إدارة المعرفة فقد حققت الشركة المتحدة للتأمين (UIC) أعلى متوسط بمقدار (3.93) ، وفي المقابل ، فقد حققت الشركة الوطنية للتأمين (NIC) و الشركة السورية الدولية للتأمين - أروب - (AROP) أقل متوسط ومقداره (3.64).

وأخيراً ، بالنسبة للتركيز على التكنولوجيا فقد حققت شركة العقيلة للتأمين التكافلي (ATI) أعلى متوسط وقدره (4.11) ، بينما حققت الشركة المتحدة للتأمين (UIC) أقل متوسط بمقدار (3.97).

الشكل رقم (14)



- في قطاع الخدمات

يوضح الشكل رقم (15) أنه بالنسبة لبعد قناعة ودعم الإدارة العليا فقد كان المتوسط الأعلى لصالح الشركة المتحدة للإعلان و النشر و التوزيع (UG) بمقدار (3.80) ، بينما حققت الشركة الأهلية للنقل (AHT) متوسط أقل وقدره (3.37).

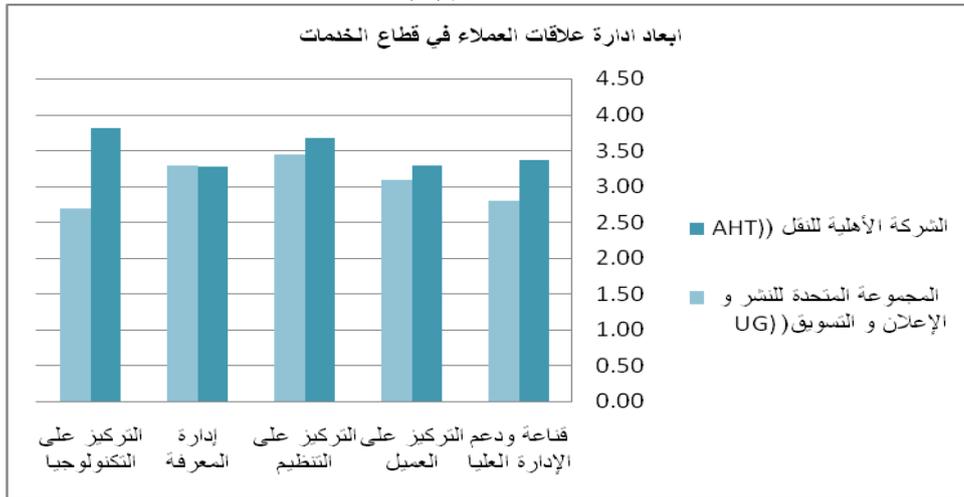
أما بالنسبة لبعد التركيز على العميل فقد تبين أن الشركة الأهلية للنقل (AHT) حققت أعلى متوسط وقدره (3.29) ، بينما حققت الشركة المتحدة للإعلان و النشر و التوزيع (UG) أقل متوسط وقدره (3.09) .

أما بالنسبة للتركيز على التنظيم ، فقد تبين أن الشركة الأهلية للنقل (AHT) قد حققت أعلى متوسط بمقدار (3.68) ، بينما حققت الشركة المتحدة للإعلان و النشر و التوزيع (UG) أقل متوسط بمقدار (3.45).

وفيما يتعلق ببعد إدارة المعرفة فقد تبين أن الشركة المتحدة للإعلان و النشر و التوزيع (UG) حققت أعلى متوسط قدره (3.29). أما الشركة الأهلية للنقل (AHT) فقد حققت أقل متوسط قدره (3.28).

وأخيراً ، فقد حقق بعد التركيز على التكنولوجيا في الشركة الأهلية للنقل (AHT) متوسط وقدره (3.81) ، بينما حققت الشركة المتحدة للإعلان و النشر و التوزيع (UG) أقل متوسط وقدره (3.69).

الشكل رقم (15)

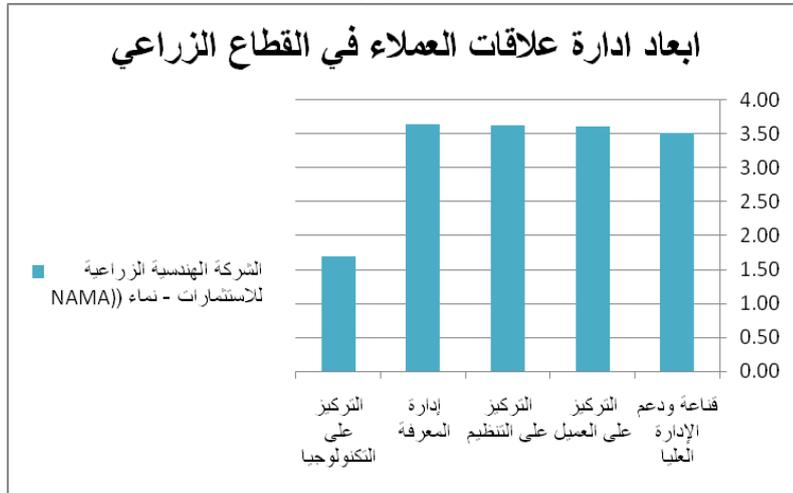


- في القطاع الزراعي

يوضح الشكل رقم (16) أن البعد الأكثر تطبيقاً في الشركة الهندسية الزراعية للاستثمارات - نماء- (NAMA) هو بعد إدارة المعرفة بمتوسط قدره (3.63) يليه التركيز على التنظيم ، ثم

التركيز على العميل ، يليه قناعة ودعم الإدارة العليا. وأخيراً فإن البعد الأقل كان لصالح بعد التركيز على التكنولوجيا بمتوسط وقدره (1.69).

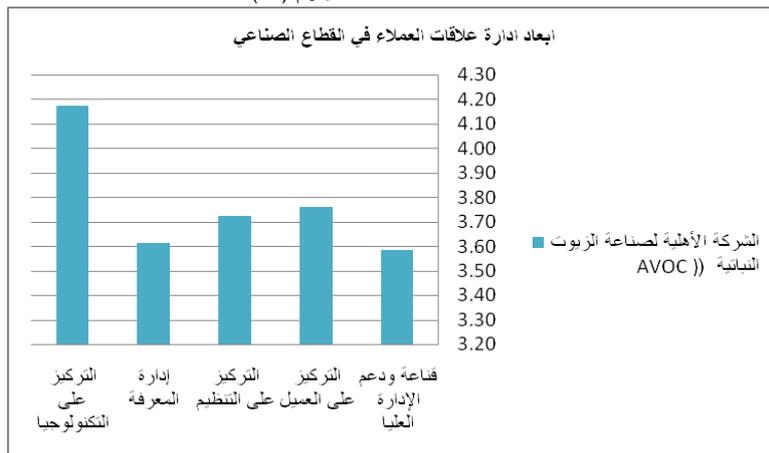
الشكل رقم (16)



- في القطاع الصناعي

يوضح الشكل رقم (17) أن البعد الأكثر تطبيقاً في الشركة الأهلية لصناعة الزيوت النباتية (AVOC) هو بعد التركيز على التكنولوجيا بمتوسط قدره (4.18) ، يليه التركيز على العميل ، ثم التركيز على التنظيم ، التركيز على إدارة المعرفة . وأخيراً فإن البعد الأقل كان لصالح بعد قناعة ودعم الإدارة العليا بمتوسط وقدره (3.53).

الشكل رقم (17)

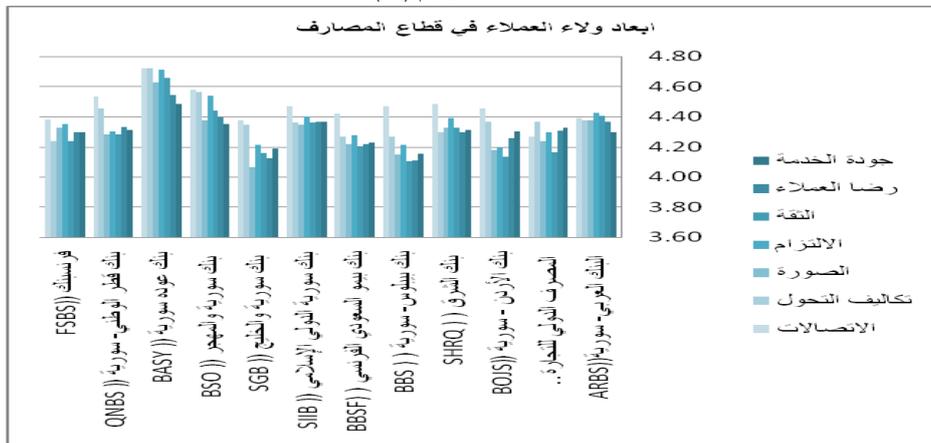


٦/٧ المتوسطات المتعلقة بالبعد الأكثر تطبيقاً في ولاء العملاء على مستوى الشركات ولتحديد أي بعد من أبعاد ولاء العملاء هو الأكثر تطبيقاً ضمن الشركات المدرجة في كل قطاع . فقد تم حساب متوسط كل بعد في كل شركة ضمن كل قطاع ، وقد جاءت النتائج وفق ما يلي:

- في قطاع المصارف

- يوضح الشكل رقم (18) أن بنك عودة (BASY) حقق أعلى متوسط بالنسبة لبعد جودة الخدمة بمتوسط قدره (4.48) ، بينما حقق بنك بيبيلوس (BBS) أقل متوسط بمقدار (4.15). أما بالنسبة لبعد الرضا فقد تبين أن أعلى متوسط كان لصالح بنك عودة أيضاً (BASY) ومقداره (4.54) ، وفي المقابل فقد حقق بنك بيبيلوس أيضاً (BBS) أقل متوسط وقدره (4.11).
- أما بالنسبة لبعد الثقة فقد تبين أن أعلى متوسط كان لصالح بنك عودة (BASY) بمتوسط قدره (4.66) ، وفي المقابل فقد حقق بنك بيبيلوس (BBS) أقل متوسط قدره (4.10).
- أما بالنسبة للالتزام فقد تبين أن أعلى متوسط كان لصالح بنك عودة (BASY) بمتوسط قدره (4.71) ، وفي المقابل فقد حقق بنك الأردن سوريا (BOJS) أقل متوسط وقدره (4.20).
- أما بالنسبة لبعد الصورة الذهنية فقد تبين أن أعلى متوسط كان لصالح بنك عودة (BASY) بمتوسط قدره (4.63) ، وفي المقابل فقد حقق بنك سوريا والخليج (SGB) أقل متوسط وقدره (4.06).
- أما بالنسبة لبعد تكاليف التحول فقد تبين أن أعلى متوسط كان لصالح بنك عودة (BASY) بمتوسط قدره (4.72) ، وفي المقابل فقد حقق فرنسبنك (FSBS) أقل متوسط وقدره (4.24).
- أما بالنسبة لبعد الاتصالات فقد تبين أن أعلى متوسط كان لصالح بنك عودة (BASY) وقدره (4.72) ، وفي المقابل فقد حقق المصرف الدولي للتجارة والتمويل (IBTF) أقل متوسط وقدره (4.26).

الشكل رقم (18)



- في قطاع التأمين

يوضح الشكل رقم (19) أنه بالنسبة ل**بعد جودة الخدمة** فقد تبين أن الشركة السورية الدولية للتأمين - أروب - (AROP) ، والشركة السورية الوطنية للتأمين (NIC) حققت أعلى متوسط قدره (3.97) . في المقابل ، فقد حققت الشركة المتحدة للتأمين (UIC) أقل متوسط بمقدار (3.62).

أما بالنسبة ل**بعد رضا العملاء** فقد تبين أن الشركة المتحدة للتأمين (UIC) قد حققت أعلى متوسط قدره (3.79) ، بينما حققت كل من الاتحاد التعاوني للتأمين (SAIC) و الشركة السورية الكويتية للتأمين (SKIC) متوسط بمقدار (3.76).

أما بالنسبة ل**بعد الثقة** ، فقد حققت الشركة المتحدة للتأمين (UIC) المتوسط الأعلى و قدره (3.94) ، بينما حققت كل من الشركة السورية الدولية للتأمين - أروب - (AROP) ، والشركة السورية الوطنية للتأمين (NIC) أقل متوسط وقدره (3.63).

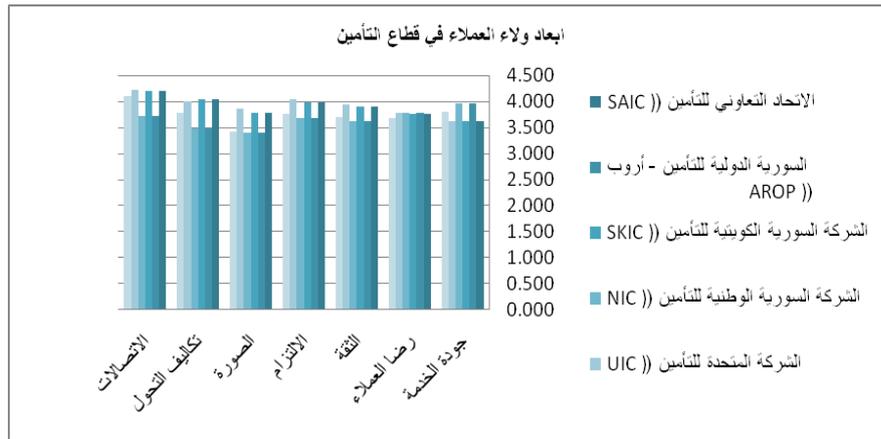
أما بالنسبة ل**بعد الالتزام** فقد تبين أن الشركة المتحدة للتأمين (UIC) قد حققت المتوسط الأعلى و قدره (4.04) ، بينما حققت كل من الشركة السورية الدولية للتأمين - أروب - (AROP) ، والشركة السورية الوطنية للتأمين (NIC) أقل متوسط وقدره (3.69).

وفيما يتعلق ب**بعد الصورة الذهنية** فقد تبين أن الشركة المتحدة للتأمين (UIC) حققت أعلى متوسط قدره (3.86). بينما حققت كل من العقيلة للتأمين التكافلي (ATI) و الشركة الوطنية للتأمين (NIC) والسورية الدولية للتأمين - أروب - (AROP) أقل متوسط وقدره (3.41) .

أما بالنسبة ل**بعد تكاليف التحول** ، فقد تبين أن كل من الاتحاد التعاوني للتأمين (SAIC) و الشركة السورية الكويتية للتأمين (SKIC) أعلى متوسط وقدره (4.03). بينما حققت الشركة السورية الدولية للتأمين - أروب - (AROP) قد حققت أقل متوسط وقدره (3.48).

وأخيراً ، فإنه وبالنسبة ل**بعد الاتصالات** فقد تبين أن العقيلة للتأمين التكافلي (ATI) قد حققت أعلى متوسط وقدره (4.10) ، بينما حققت كل من الشركة السورية الدولية للتأمين - أروب - (AROP) و الشركة الوطنية للتأمين (NIC) أقل متوسط وقدره (3.72).

الشكل رقم (19)



- في قطاع الخدمات

يوضح الشكل رقم (20) أنه بالنسبة لمتغير **جودة الخدمة** فقد حققت الشركة الأهلية للنقل (AHT) أعلى متوسط وقدره (3.61) ، بينما حققت الشركة المتحدة للإعلان و النشر و التوزيع (UG) أقل متوسط وقدره (2.90).

أما بالنسبة ل**بعد رضا العملاء** فقد حققت الشركة الأهلية للنقل (AHT) أعلى متوسط وقدره (3.44) ، بينما حققت الشركة المتحدة للإعلان و النشر و التوزيع (UG) أقل متوسط وقدره (2.99).

أما بالنسبة ل**بعد الثقة** فقد حققت الشركة الأهلية للنقل (AHT) أعلى متوسط وقدره (3.54) ، بينما حققت الشركة المتحدة للإعلان و النشر و التوزيع (UG) أقل متوسط وقدره (3.50).

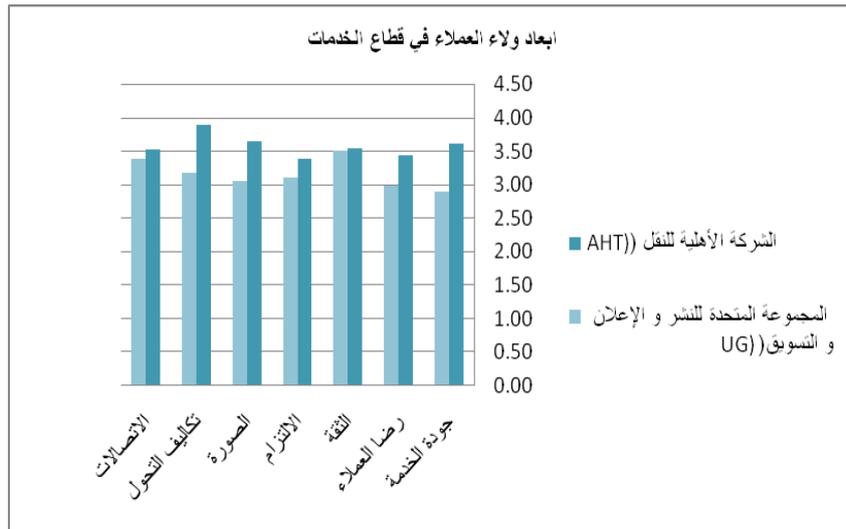
أما بالنسبة ل**بعد الالتزام** فقد حققت الشركة الأهلية للنقل (AHT) أعلى متوسط وقدره (3.39) ، بينما حققت الشركة المتحدة للإعلان و النشر و التوزيع (UG) أقل متوسط وقدره (3.11).

أما بالنسبة ل**بعد الصورة الذهنية** فقد حققت الشركة الأهلية للنقل (AHT) أعلى متوسط وقدره (3.64) ، بينما حققت الشركة المتحدة للإعلان و النشر و التوزيع (UG) أقل متوسط وقدره (3.04).

أما بالنسبة ل**بعد تكاليف التحول** فقد حققت الشركة الأهلية للنقل (AHT) أعلى متوسط وقدره (3.89) ، بينما حققت الشركة المتحدة للإعلان و النشر و التوزيع (UG) أقل متوسط وقدره (3.18).

أما بالنسبة ل**بعد الاتصالات** فقد حققت الشركة الأهلية للنقل (AHT) أعلى متوسط وقدره (3.53) ، بينما حققت الشركة المتحدة للإعلان و النشر و التوزيع (UG) أقل متوسط وقدره (3.38).

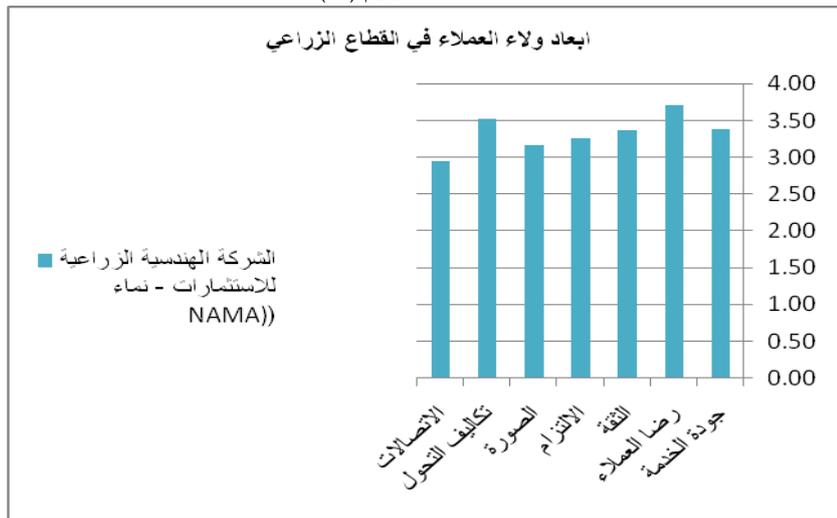
الشكل رقم (20)



- في القطاع الزراعي

يوضح الشكل رقم (21) أن أكثر أبعاد ولاء العملاء توفراً بالشركة الهندسية الزراعية للاستثمارات - نماء - (NAMA) هو بعد الاتصالات بمتوسط قدره (3.95) ، يليه رضا العملاء بمتوسط قدره (3.71) ، يليه تكاليف التحول بمتوسط قدره (3.52) ، ثم جودة الخدمة بمتوسط قدره (3.38) ، يليه الثقة بمتوسط قدره (3.36) ، فالالتزام بمتوسط قدره (3.26) ، وأخيراً الصورة الذهنية بمتوسط قدره (3.16).

الشكل رقم (21)

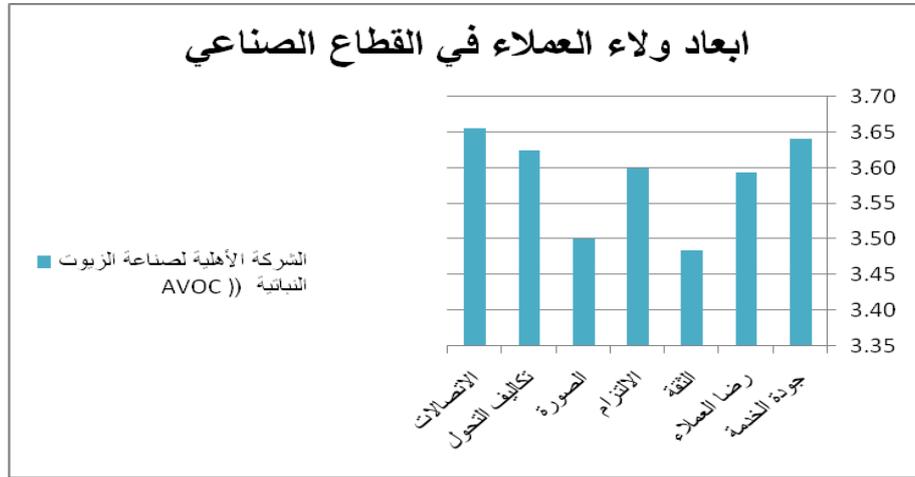


- في القطاع الصناعي

يوضح الشكل رقم (22) أن البعد الأكثر تطبيقاً من أبعاد ولاء العملاء بالشركة الأهلية لصناعة الزيوت النباتية (AVOC) هو بعد الاتصالات بمتوسط قدره (3.66) ، يليه جودة الخدمة بمتوسط قدره (3.64) ، ثم تكاليف التحول بمتوسط قدره (3.63) ، والالتزام بمتوسط قدره (3.63) ، وأخيراً الصورة الذهنية بمتوسط قدره (3.16).

قدره (3.60) ، رضا العملاء بمتوسط قدره (3.59) ، فالصورة الذهنية بمتوسط قدره (3.50) ، وأخيراً ، الثقة بمتوسط قدره (3.48).

الشكل رقم (22)



٨- اختبار الفرضيات:

١/٨ اختبار الفرضية الأولى:

يوجد اختلاف جوهري في مستوى إدارة علاقات العملاء باختلاف المتغيرات الشخصية (النوع - العمر) وخصائص المنظمة (القطاع - شركات الخدمات - المصرف - شركة التأمين - مدة الاستخدام).

وسيتم إثبات هذه الفرضية على مرحلتين حيث سيتم التعرف أولاً على مستوى توفر أبعاد إدارة علاقات العملاء في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية من خلال إجراء اختبار (One Sample T - Test) ، وذلك لمعرفة فيما إذا كان كل بعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء يميل نحو الجانب الموجب (أي يتجاوز وسط المقياس: 3.4) . يلاحظ من الجدول رقم (23) أن كافة أبعاد إدارة علاقات العملاء تجاوزت وسطي المقياس ، وبالتالي يمكن القول أن أبعاد إدارة علاقات العملاء مطبقة بشكل جيد في المنظمات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية ، وأن البعد الأكثر تطبيقاً هو (التركيز على التنظيم - التركيز على التكنولوجيا - التركيز على إدارة المعرفة - التركيز على العميل - اقتناع ودعم الإدارة العليا) على الترتيب.

^٤ : القيمة التي تم المقارنة معها هي ٣.٤ وقد تم اختيار هذه القيمة لاستبعاد الإجابات الحياضية حيث أن قيمة الحياضية تتراوح بين (٢.٦ و ٣.٣٩) ، والجيد بين (٣.٤-٤.٢) ، والممتاز بين (٤.٢-٥.٢).

جدول (23): نتائج قياس متوسطات أبعاد إدارة علاقات العملاء و محصلة أبعاد الولاء . المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

One Sample T-Test			المتغيرات المستقلة
mean	sig	T	
3.9886	.000	20.732	محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء
3.8756	.000	13.181	اقتناع ودعم الإدارة العليا
4.0004	.000	19.397	التركيز على العميل
4.0270	.000	18.758	التركيز على التنظيم
4.0149	.000	19.421	التركيز على إدارة المعرفة
4.0215	.000	14.885	التركيز على التكنولوجيا

وفي المرحلة الثانية تم التحقق من وجود اختلاف جوهري في أبعاد إدارة علاقات العملاء باختلاف المتغيرات التالية (النوع - العمر - القطاع - شركات الخدمات - المصرف - شركة التأمين - مدة الاستخدام). حيث تم استخدام اختبار (Independent sample T-test) بالنسبة لمتغيري النوع وشركات الخدمات ، واختبار (One Way ANOVA) بالنسبة لمتغيرات (مدة الاستخدام - العمر - شركة التأمين - القطاع - المصرف).

فالنسبة لمتغيري النوع وشركات الخدمات فقد تم أولاً التحقق من شرط التجانس من خلال اختبار (Levenes Test of equality of variances) . يوضح الجدول رقم (24) والجدول رقم (25) أن شرط التجانس محقق بالنسبة لأبعاد إدارة علاقات العملاء وكل من النوع وشركات الخدمات ، حيث أن قيمة اختبار Levenes مرتفعة بالنسبة لكافة أبعاد إدارة علاقات العملاء ، وبمستوى دلالة أكبر من (Sig>0.05) بالنسبة لكافة الأبعاد ، وبالتالي يمكن القول بأن فرضية تجانس التباين مثبتة (Equal Variance Assumed) .

وفي المرحلة الثانية تم تطبيق اختبار (t-test) للفروق بين المتوسطات وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود اختلاف جوهري في مستوى أبعاد إدارة علاقات العملاء باختلاف النوع حيث أن درجة الأهمية الإحصائية (Sig(t) < 0.05 ، و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (24) .

جدول (24): عرض قيم اختبار (Independent Sample T-test) بين أبعاد إدارة علاقات العملاء إدارة علاقات العملاء و متغير النوع. المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

المتوسط Mean		t-test for equity means		Levenes Test of equality of variances		النوع
إناث	ذكور	(2-tail)Sig	T	sig	F	
3.8924	3.8599	.654	.449	.019	6.900	اقتناع ودعم الإدارة العليا
4.0498	3.9544	.124	.137	.260	1.271	التركيز على العميل
4.0789	3.9787	.135	.940	.387	.749	التركيز على التنظيم
4.0457	3.9862	.348	1.499	.131	2.296	التركيز على إدارة المعرفة
4.0274	4.0160	.891	1.543	.741	.110	التركيز على التكنولوجيا

وفي سياق متصل ، يوضح الجدول رقم (25) أن شرط التجانس محقق بالنسبة لأبعاد إدارة علاقات العملاء ومتغير شركات الخدمات ، حيث أن قيمة اختبار *Levenes* مرتفعة بالنسبة لكافة أبعاد إدارة علاقات العملاء ، و بمستوى دلالة أكبر من ($Sig>0.05$) بالنسبة لكافة الأبعاد ، وبالتالي يمكن القول بأن فرضية التجانس محققة .
 كذلك فقد تم تطبيق اختبار (*t-test*) للفروق بين المتوسطات ، وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود اختلاف جوهري في مستوى أبعاد إدارة علاقات العملاء باختلاف شركات الخدمات حيث أن درجة الأهمية الإحصائية ($Sig(t) < 0.05$) ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (25) .

جدول (25): عرض قيم اختبار (Independent Sample T-test) بين أبعاد إدارة علاقات العملاء ومتغير شركات الخدمات. المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

المتوسط Mean		t-test for equity means		Levenes Test of equality of variances		شركات الخدمات
المجموعة المتحدة للنشر و الإعلان و التوزيع (UG)	المنظمة الأهلية للتنقل (AHT)	Sig (2-tail)	T	sig	F	
2.6863	3.3704	.024	2.363	.173	1.938	اقتناع ودعم الإدارة العليا
3.2941	3.2857	.973	.034	.048	4.216	التركيز على العميل
3.4471	3.6778	.409	.836	.536	.391	التركيز على التنظيم
3.0941	3.2778	.478	.718	.040	4.560	التركيز على إدارة المعرفة
2.8000	3.8111	.400	3.134	.082	3.214	التركيز على التكنولوجيا

أما بالنسبة لمتغيرات (مدة الاستخدام - العمر - شركة التأمين - القطاع - المصرف) فقد تم استخدام اختبار (*One way ANOVA*) ، وقبل البدء في تطبيق هذا الاختبار تم استخدام الاختبار (*Leven*) وذلك من أجل التأكد من تحقق شرط تجانس البيانات ، حيث يبين كل من الجدول رقم (26) و (27) و (28) و (29) أن شرط التجانس محقق بالنسبة لكل من (مدة الاستخدام - العمر - شركة التأمين - المصرف) حيث أن قيمة ($sig < 0.05$) في اختبار (*Test of homogeneity of variance*) ، الأمر الذي يشير إلى إمكانية استخدام اختبار (F).

تبين نتيجة اختبار ANOVA عدم وجود اختلاف جوهري بالنسبة لكل من (مدة الاستخدام - العمر - شركة التأمين) حيث أن قيمة (F) ($sig < 0.05$) وذلك وفق كل من الجدول رقم (26) و (27) و (28) .

جدول (26): عرض لنتائج اختبار ANOVA لأبعاد إدارة علاقات العملاء و متغير مدة الاستخدام . المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي

ANOVA		Test of homogeneity of variance		مدة الاستخدام
sig	F	sig	Levene	
.471	.888	.061	2.277	محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء

جدول (27): عرض لنتائج اختبار ANOVA لأبعاد إدارة علاقات العملاء و متغير العمر . المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

ANOVA		Test of homogeneity of variance		العمر
sig	F	sig	Levene	
.494	.850	.065	2.236	محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء

جدول (28): عرض لنتائج اختبار ANOVA لأبعاد إدارة علاقات العملاء و متغير شركة التامين . المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

ANOVA		Test of homogeneity of variance		شركة التامين
sig	F	sig	Levene	
.998	.050	.103	1.893	محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء

وفي المقابل فإن الجدول رقم (29) يبين وجود اختلاف جوهري في أبعاد إدارة علاقات العملاء باختلاف المصرف المتعامل معه حيث بلغت قيمة (F) (sig)>(0.05) في اختبار ANOVA .

جدول (29): عرض لنتائج اختبار ANOVA لأبعاد إدارة علاقات العملاء و متغير المصرف . المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

ANOVA		Test of homogeneity of variance		المصرف
Sig	F	sig	Levene	
.000	3.719	.054	1.814	محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء

ولمعرفة أي مصرف هو الذي يوجد فيه الاختلاف فقد تم استخدام اختبار (LSD) وفق الجدول رقم (30). حيث يوضح الجدول أن الفرق بين البنك العربي- سورية ARBS و بنك عوده سورية (BASY) بمقدار (*.29615) ، وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة (Sig<0.05) والفرق يعود لصالح مجموعة (البنك العربي- سورية ARBS ، بنك عوده سورية BASY).

أما عند مقارنة المجموعة الثانية ، فقد تبين عند مقارنة المصرف الدولي للتجارة والتمويل (IBTF) وبنك سورية والمهجر (BSO) أن الفرق بمقدار (*.18031) ، وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة (Sig<0.05) والفرق يعود لصالح المصرف الدولي للتجارة والتمويل (IBTF) ضمن محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء. وفي ذات السياق ، فقد تبين أن الفرق بين المصرف الدولي للتجارة والتمويل (IBTF) و بنك عوده سورية (BASY) معنوي نظراً لكون

قيمة ($Sig < 0.05$) . وبالتالي فقد تبين أن الفرق الأكبر يعود لصالح مقارنة مجموعة (المصرف الدولي للتجارة والتمويل ، و بنك عوده سوريا) بمقدار (0.36574) .

وفيما يخص مقارنة بنك الأردن مع بنك سوريا والمهجر فقد تبين أن الفرق بمقدار (0.18225^*) . وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة ($Sig < 0.05$) . وفي المقابل ، فعند مقارنة بنك الأردن مع بنك عوده فقد تبين أن الفرق بمقدار (0.36669^*) . وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة ($Sig < 0.05$) . وبالتالي فقد تبين أن الفرق الأكبر يعود لصالح مقارنة مجموعة (بنك الأردن ، و بنك عوده سوريا) بمقدار (0.36669^*) .

وفيما يخص مقارنة بنك الشرق مع بنك عوده فقد تبين أن الفرق معنوي بمقدار (0.32866^*) . والفرق يعود لصالح بنك عوده ضمن محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء ، وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة ($Sig < 0.05$) .

أما فيما يخص مقارنة بنك بيبيلوس مع بنك سوريا والمهجر فقد تبين أن الفرق بمقدار (0.23099^*) . وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة ($Sig < 0.05$) ، والفرق يعود لصالح بنك بيبيلوس ضمن محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء. وفي المقابل ، فإن مقارنة بنك بيبيلوس مع بنك عوده فقد تبين أن الفرق بمقدار (0.41542^*) . وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة ($Sig < 0.05$) . وبالتالي فقد تبين أن الفرق الأكبر يعود لصالح مقارنة مجموعة (بنك بيبيلوس ، و بنك عوده سوريا) بمقدار (0.41542^*) .

أما عند مقارنة بنك بيمو مع بنك سوريا والمهجر فقد تبين أن الفرق بمقدار (0.22054^*) . وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة ($Sig < 0.05$) والفرق يعود لصالح بنك بيمو ضمن محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء. وفي المقابل ، فإن مقارنة بنك بيمو مع بنك عوده فقد تبين أن الفرق بمقدار (0.40497^*) . وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة ($Sig < 0.05$) . وبالتالي فقد تبين أن الفرق الأكبر يعود لصالح مقارنة مجموعة (بنك بيمو ، و بنك عوده سوريا) بمقدار (0.40497^*) .

وعند مقارنة بنك سوريا الدولي الإسلامي مع بنك عوده فقد تبين أن الفرق بمقدار (0.26490^*) . وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة ($Sig < 0.05$) والفرق يعود لصالح بنك سوريا الدولي الإسلامي ضمن محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء. وبالتالي فقد تبين أن الفرق الأكبر يعود لصالح مقارنة مجموعة (بنك سوريا الدولي الإسلامي ، بنك عوده سوريا) .

أما عند مقارنة مصرف سوريا والخليج مع بنك سوريا والمهجر فقد تبين أن الفرق بمقدار (0.24821^*) . وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة ($Sig < 0.05$) ، والفرق يعود لصالح المصرف الثامن ضمن محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء. وفي المقابل ، فإن

مقارنة مصرف سوريا والخليج مع بنك عوده فقد تبين أن الفرق بمقدار ($*.43265$). وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة ($\text{Sig} < 0.05$). وبالتالي فقد تبين أن الفرق الأكبر يعود لصالح مقارنة مجموعة (بنك سوريا و الخليج ، و بنك عوده سوريا) بمقدار ($.43265$).

أما عند مقارنة بنك سوريا والمهجر مع بقية المصارف ، فقد تبين أن الفرق معنوي نظراً لكون قيمة ($\text{Sig} < 0.05$). وقد تبين أن الفرق الأكبر يعود لصالح مقارنة مجموعة (بنك سوريا والمهجر ، و بنك سوريا والخليج) بمقدار ($.24821$).

وعند مقارنة بنك عوده مع كافة المصارف فقد تبين أن الفرق معنوي نظراً لكون قيمة ($\text{Sig} < 0.05$). وقد تبين أن الفرق الأكبر يعود لصالح مقارنة مجموعة (بنك عودة ، و بنك سوريا والخليج) بمقدار ($.43265$).

أما عند مقارنة بنك قطر مع بنك عودة فقد تبين أن الفرق بمقدار ($*.30402$) والفرق معنوي وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة ($\text{Sig} < 0.05$) و يعود لصالح بنك قطر ضمن محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء.

أما عند مقارنة فرنسبنك مع بنك سوريا والمهجر فقد تبين أن الفرق بمقدار ($*.18766$) والفرق وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة ($\text{Sig} < 0.05$) ويعود لصالح فرنسبنك ضمن محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء. أما عند مقارنة فرنسبنك مع بنك عودة فقد تبين أن الفرق بمقدار ($*.37209$) والفرق وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة ($\text{Sig} < 0.05$) . وقد تبين أن الفرق الأكبر يعود لصالح مقارنة مجموعة (فرنسبنك ، بنك عودة) بمقدار ($.37209$).

جدول رقم (30) : نتائج اختبار (LSD) لأبعاد إدارة علاقات العملاء ومتغير المصرف. المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

LSD		الفئات المتبقية	المصرف	الأبعاد
Mean differences	sig			
.29615 *	.001	(10) بنك عوده سورية (BASY)	(1) البنك العربي- سورية ARBS	محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء
.18031 *	.040	(9) بنك سورية والمهجر (BSO)	(2) المصرف الدولي للتجارة والتمويل (IBTF)	
.36474 *	.000	(10) بنك عوده سورية (BASY)	(3) بنك الأردن - سورية (BOJS)	
.18225 *	.038	(9) بنك سورية والمهجر (BSO)	(4) بنك الشرق (SHRQ)	
.36669 *	.000	(10) بنك عوده سورية (BASY)	(5) بنك بيبيلوس- سورية (BBS)	
.32866 *	.000	(10) بنك عوده سورية (BASY)	(6) بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF)	
.23099 *	.009	(9) بنك سورية والمهجر (BSO)	(7) بنك سورية الدولي الإسلامي (SIIB)	
.41542 *	.000	(10) بنك عوده سورية (BASY)		
.22054 *	.014	(9) بنك سورية والمهجر (BSO)		
.40497 *	.000	(10) بنك عوده سورية (BASY)		
.26490 *	.003	(10) بنك عوده سورية (BASY)		

.24821 [*]	.006	(9) بنك سورية والمهجر (BSO)	(8) بنك سورية والخليج (SGB)	
.43265 [*]	.000	(10) بنك عوده سورية (BASY)		
.18031 [*]	.040	(2) المصرف الدولي للتجارة والتمويل (IBTF)	(9) بنك سورية والمهجر (BSO)	
.18225 [*]	.038	(3) بنك الأردن - سورية (BOJS)		
.23099 [*]	.009	(5) بنك بيبولس- سورية (BBS)		
.22054 [*]	.014	(6) بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF)		
.24821 [*]	.006	(8) بنك سورية والخليج (SGB)		
.18443 [*]	.039	(10) بنك عوده سورية (BASY)		
.18766 [*]	.033	(12) فرنسينك (FSBS)		
.29615 [*]	.001	(1) البنك العربي- سورية ARBS		(10) بنك عوده سورية (BASY)
.36474 [*]	.000	(2) المصرف الدولي للتجارة والتمويل (IBTF)		
.32866 [*]	.000	(3) بنك الأردن - سورية (BOJS)		
.36669 [*]	.000	(4) بنك الشرق (SHRQ)		
.41542 [*]	.000	(5) بنك بيبولس- سورية (BBS)		
.40497 [*]	.000	(6) بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF)		
.26490 [*]	.003	(7) بنك سورية الدولي الإسلامي (SIIB)		
.43265 [*]	.000	(8) بنك سورية والخليج (SGB)		
.18443 [*]	.039	(9) بنك سورية والمهجر (BSO)		
.30402 [*]	.001	(10) بنك عوده سورية (BASY)		
.37209 [*]	.000	(11) بنك قطر الوطني- سورية (QNBS)		
.29615 [*]	.001	(12) فرنسينك (FSBS)		
.30402 [*]	.001	(10) بنك عوده سورية (BASY)	(11) بنك قطر الوطني- سورية (QNBS)	
.18766 [*]	.033	(9) بنك سورية والمهجر (BSO)	(12) فرنسينك (FSBS)	
.37209 [*]	.000	(10) بنك عوده سورية (BASY)		

أما بالنسبة لمتغير القطاع فقد بينت النتائج وفق الجدول رقم (31) أن شرط التجانس غير محقق وفق اختبار (*Test of homogeneity of variance*) ، حيث بلغت قيمة $(sig) > (0.05)$. إضافة إلى أن قيمة اختبار (*Welch*) توضح أنه يوجد اختلاف جوهري بالنسبة للقطاع حيث بلغت قيمة $(sig) > (0.05)$.

جدول (31): عرض لنتائج اختبار ANOVA لأبعاد إدارة علاقات العملاء و متغير القطاع. المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

Welch		Test of homogeneity of variance		القطاع
Sig	statistic	sig	Levene	
.000	126.080	.000	31.645	محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء

ولمعرفة القطاع الذي يوجد فيه الاختلاف فقد تم استخدام اختبار (*Dunnett T3*) وفق الجدول رقم (32). حيث يوضح الجدول الفرق بين قطاع المصارف وبقية القطاعات. حيث تبين أن الفرق معنوي نظراً لكون قيمة (Sig<0.05) . وقد تبين أن الفرق الأكبر يعود لصالح مقارنة مجموعة (المصارف ، الزراعي) بمقدار (1.07424).

كما أنه عند مقارنة الفرق بين قطاع التأمين وقطاع المصارف (*56845.) وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة (Sig<0.05) . وعند مقارنة الفرق بين قطاع التأمين مع قطاع الخدمات (*46523.) وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة (Sig<0.05) . وأخيراً ، فقد تبين عند مقارنة الفرق بين قطاع التأمين مع القطاع الزراعي (*50579.) وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة (Sig<0.05). وقد تبين أن الفرق الأكبر يعود لصالح مقارنة مجموعة (التأمين ، المصارف) بمقدار (*56845.) .

وعند مقارنة الفرق بين قطاع الخدمات وقطاع المصارف (*1.03367) وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة (Sig<0.05) . وعند مقارنة الفرق بين قطاع الخدمات مع قطاع التأمين (*46523.) وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة (Sig<0.05) . وأخيراً ، فقد تبين عند مقارنة الفرق بين قطاع الخدمات مع القطاع الصناعي (*48918.) وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة (Sig<0.05). وقد تبين أن الفرق الأكبر يعود لصالح مقارنة مجموعة (الخدمات ، المصارف) بمقدار (*1.03367.) .

كما انه عند مقارنة الفرق بين القطاع الزراعي وقطاع المصارف (*1.07424) وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة (Sig<0.05). وعند مقارنة الفرق بين القطاع الزراعي مع قطاع التأمين (*50579.) وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة (Sig<0.05) . وأخيراً ، فقد تبين عند مقارنة الفرق بين القطاع الزراعي مع القطاع الصناعي (*52974.) وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة (Sig<0.05). وقد تبين أن الفرق الأكبر يعود لصالح مقارنة مجموعة (الزراعي ، المصارف) بمقدار (*1.07424.) .

وأخيراً ، فقد تم مقارنة الفرق بين القطاع الصناعي وقطاع المصارف (*54449.) وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة (Sig<0.05). وعند مقارنة الفرق بين القطاع الصناعي مع قطاع الخدمات (*48918.) وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة (Sig<0.05) . وأخيراً ، فقد تبين عند مقارنة الفرق بين القطاع الصناعي مع القطاع لزراعي (*52974.) وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة (Sig<0.05). وقد تبين أن الفرق الأكبر يعود لصالح مقارنة مجموعة (الصناعي ، المصارف) بمقدار (*54449.) .

جدول رقم (32) : نتائج اختبار (Dunnett T3) لأبعاد إدارة علاقات العملاء ومتغير القطاع. المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

(Dunnett T3)		الفئات المتبقية	القطاع	الأبعاد
Mean differences	sig			
.56845 [*]	.000	(2) التأمين	(1) المصارف	محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء
1.03367 [*]	.000	(3) الخدمات		
1.07424 [*]	.000	(4) الزراعي		
.54449 [*]	.000	(5) الصناعي		
.56845 [*]	.000	(1) المصارف	(2) التأمين	
.46523 [*]	.005	(3) خدمات		
.50579 [*]	.000	(4) زراعي		
1.03367 [*]	.000	(1) المصارف	(3) خدمات	
.46523 [*]	.005	(2) التأمين		
.48918 [*]	.002	(5) الصناعي		
1.07424 [*]	.000	(1) المصارف	(4) زراعي	
.50579 [*]	.000	(2) التأمين		
.52974 [*]	.000	(5) الصناعي		
.54449 [*]	.000	(1) المصارف	(5) الصناعي	
.48918 [*]	.002	(3) خدمات		
.52974 [*]	.000	(4) زراعي		

٢/٨ اختبار الفرضية الثانية

يوجد اختلاف جوهري في ولاء العملاء باختلاف المتغيرات الشخصية (النوع - العمر) وخصائص المنظمة (القطاع - شركات الخدمات - المصرف - شركة التأمين - مدة الاستخدام).

وسيتم إثبات هذه الفرضية على مرحلتين حيث سيتم التعرف أولاً على مستوى توفر أبعاد ولاء العملاء في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية من خلال إجراء اختبار (One Sample T - Test) ، وذلك لمعرفة فيما إذا كان كل بعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء يميل نحو الجانب الموجب (أي يتجاوز وسط المقياس: 3.4)°. يلاحظ من الجدول رقم (33) أن كافة أبعاد ولاء العملاء تجاوزت وسطي المقياس ، وبالتالي يمكن القول أن أبعاد ولاء العملاء مطبقة بشكل جيد في المنظمات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية ، وان البعد

° : القيمة التي تم المقارنة معها هي ٣.٤ وقد تم اختيار هذه القيمة لاستبعاد الإجابات المحايدة حيث أن قيمة الحياضي تتراوح بين (٢.٦) و (٣.٣٩). والجيد بين (٤.٢-٣.٤) ، والممتاز بين (٥-٤.٢).

الأكثر تطبيقاً هو (الاتصالات - تكاليف التحول - جودة الخدمة - الالتزام - الرضا - الثقة - الصورة الذهنية) على الترتيب.

جدول (33) : نتائج قياس متوسطات (One Sample T-Test) أبعاد ولاء العملاء . المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

mean	sig	T	ولاء العملاء
4.0076	.000	20.972	جودة الخدمة
3.9982	.000	20.448	رضا العملاء
3.9787	.000	17.090	الثقة
4.0331	.000	18.687	الالتزام
3.9504	.000	13.668	الصورة الذهنية
4.0634	.000	19.289	تكاليف التحول
4.1226	.000	18.015	الاتصالات
4.0235	.000	23.083	محصلة أبعاد الولاء

وفي المرحلة الثانية تم التحقق من وجود اختلاف جوهري في أبعاد ولاء العملاء باختلاف المتغيرات التالية (النوع - العمر - القطاع - شركات الخدمات - المصرف - شركة التأمين - مدة الاستخدام) . حيث تم استخدام اختبار (Independent sample T-test) بالنسبة لمتغيري النوع وشركات الخدمات ، أما بالنسبة لكل من (مدة الاستخدام - العمر - شركة التأمين - القطاع - المصرف) فقد تم استخدام اختبار (One Way ANOVA). فالبنسبة لمتغيري (النوع وشركات الخدمات) فقد تم أولاً التحقق من شرط التجانس من خلال اختبار (Levenes Test of equality of variances) . حيث يوضح الجدول رقم (34) أن شرط التجانس محقق بالنسبة لأبعاد ولاء العملاء ومتغير النوع ، حيث أن قيمة اختبار Levenes مرتفعة بالنسبة لكافة أبعاد ولاء العملاء ، وبمستوى دلالة أكبر من (Sig>0.05) بالنسبة لكافة الأبعاد ، وبالتالي يمكن القول بأن فرضية تجانس التباين مثبتة (Equal Variance Assumed) .

وفي المرحلة الثانية ، فقد تم تطبيق اختبار (t-test) للفروق بين المتوسطات وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود اختلاف جوهري في مستوى أبعاد ولاء العملاء باختلاف النوع ، حيث أن درجة الأهمية الإحصائية (Sig(t)<0.05) وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (34) .

جدول (34): عرض قيم اختبار (Independent Sample T-test) بين أبعاد ولاء العملاء و متغير النوع . المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

المتوسط Mean		t-test for equity means		Levenes Test of equality of variances		النوع
إناث	ذكور	(2-tail)Sig	T	sig	F	
4.0350	3.9820	.362	.913	.603	4.0350	جودة الخدمة
4.0343	3.9645	.234	1.192	.393	4.0343	رضا العملاء
4.0486	3.9136	.046	2.001	.994	4.0486	الثقة
4.0857	3.9840	.134	1.502	.235	4.0857	الالتزام
3.9914	3.9122	.326	.983	.924	3.9914	الصورة الذهنية
4.0829	4.0452	.585	.546	.056	4.0829	تكاليف التحول
4.1171	4.1277	.896	.131	.036	4.1171	الاتصالات

وفي سياق متصل ، يوضح الجدول رقم (35) أن شرط التجانس محقق بالنسبة لأبعاد ولاء العملاء ومتغير شركات الخدمات ، حيث أن قيمة اختبار Levenes مرتفعة بالنسبة

لكافة أبعاد ولاء العملاء ، وبمستوى دلالة أكبر من (Sig>0.05) وبالتالي يمكن القول بأن فرضية التجانس محققة.

كذلك فقد تم تطبيق اختبار (t-test) للفروق بين المتوسطات . وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود اختلاف جوهري في مستوى أبعاد ولاء العملاء باختلاف شركات الخدمات حيث أن درجة الأهمية الإحصائية (Sig(t)<0.05) وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (35) .

جدول (35): عرض قيم اختبار (Independent Sample T-test) بين أبعاد ولاء العملاء و متغير شركات الخدمات . المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

المتوسط Mean		t-test for equity means		Levenes Test of equality of variances		شركات الخدمات
المجموعة المتحددة للنشر والإعلان و التوزيع (UG)	المنظمة الأهلية للنقل (AHT)	(2-tail)Sig	T	sig	F	
3.5000	3.6111	.335	.979	.608	.269	جودة الخدمة
3.1059	3.4444	.213	1.269	.214	1.608	رضا العملاء
3.0441	3.5417	.046	2.077	.241	1.426	الثقة
3.1765	3.3889	.252	1.166	.231	1.492	الالتزام
3.3824	3.6389	.664	.439	.349	.904	الصورة الذهنية
2.9853	3.8889	.006	3.049	.166	2.006	تكاليف التحول
2.8971	3.5278	.067	1.898	.119	2.555	الاتصالات

أما بالنسبة لمتغيرات (مدة الاستخدام - العمر - شرك التأمين - القطاع - المصرف) فقد تم استخدام اختبار (One way ANOVA) ، وقبل البدء في تطبيق هذا الاختبار تم استخدام الاختبار (Leven) وذلك من أجل التأكد من تحقق شرط تجانس البيانات ، حيث يبين كل من الجدول رقم (36) و (37) و (38) أن شرط التجانس محقق بالنسبة لكل من (مدة الاستخدام - العمر - شرك التأمين) حيث أن قيمة اختبار ليفين كامت مرتفعة بالنسبة لكافة أبعاد ولاء العملاء ، و قيمة (sig)<(0.05) في اختبار (Test of homogeneity of variance) ، الأمر الذي يشير إلى إمكانية استخدام اختبار (F) أي أن التجانس محقق وتباين العينات متساوي . تبين نتيجة اختبار ANOVA عدم وجود اختلاف جوهري بالنسبة لكل من (مدة الاستخدام - العمر - شركة التأمين) حيث أن قيمة (F) (sig)<(0.05) وذلك وفق كل من الجدول رقم (36) و (37) و (38).

جدول (36): عرض لنتائج اختبار ANOVA لأبعاد ولاء العملاء و متغير مدة الاستخدام . المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

ANOVA		Test of homogeneity of variance		مدة الاستخدام
Sig	F	sig	Levene	
.567	.738	.118	1.854	محصلة أبعاد ولاء العملاء

جدول (37): عرض لنتائج اختبار ANOVA لأبعاد ولاء العملاء و متغير العمر. المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

ANOVA		Test of homogeneity of variance		العمر
Sig	F	sig	Levene	
.580	.717	.107	1.916	محصلة أبعاد ولاء العملاء

جدول (38): عرض لنتائج اختبار ANOVA لأبعاد ولاء العملاء و متغير شركة التأمين. المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

ANOVA		Test of homogeneity of variance		شركة التأمين
Sig	F	sig	Levene	
.650	.666	.341	1.148	محصلة أبعاد ولاء العملاء

وفيما يتعلق بكل من متغير القطاع والمصرف فقد بينت النتائج وفق الجدول رقم (39) و (40) أن شرط التجانس غير محقق وفق اختبار (*Test of homogeneity of variance*) ، حيث بلغت قيمة (sig) > (0.05) . إضافة إلى أن قيمة اختبار (Welch) توضح أنه يوجد اختلاف جوهري بالنسبة للقطاع والمصرف حيث بلغت قيمة (sig) > (0.05) .

جدول (39): عرض لنتائج اختبار ANOVA لأبعاد ولاء العملاء و متغير القطاع. المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

Welch		Test of homogeneity of variance		القطاع
sig	Statistic ^a	sig	Levene	
.000	259.531	.000	29.687	محصلة أبعاد ولاء العملاء

جدول (40): عرض لنتائج اختبار ANOVA لأبعاد ولاء العملاء و متغير المصرف. المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

Welch		Test of homogeneity of variance		المصرف
sig	Statistic ^a	sig	Levene	
.002	3.100	.004	2.630	محصلة أبعاد ولاء العملاء

ولمعرفة القطاع الذي يوجد فيه الاختلاف فقد تم استخدام اختبار (Dunnett T3) وفق كل من الجدول رقم (41) .

فبعد مقارنة الفرق بين قطاع المصارف وقطاع التأمين (*52926). وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة (Sig<0.05). وعند مقارنة الفرق بين قطاع المصارف مع قطاع الخدمات (*97102). وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة (Sig<0.05). وعند مقارنة قطاع المصارف مع القطاع الصناعي (*74206). وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة (Sig<0.05). وأخيراً ، فقد تبين عند مقارنة الفرق بين قطاع المصارف مع القطاع الزراعي (*97454). وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة (Sig<0.05). وقد تبين أن الفرق الأكبر يعود لصالح مقارنة مجموعة (المصارف ، الزراعي) بمقدار (*97454).

أما عند مقارنة القطاع الثاني (التأمين) مع قطاع المصارف (*52926). وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة (Sig<0.05). وعند مقارنة الفرق بين قطاع التأمين مع قطاع

الخدمات (0.44175^*) وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة ($\text{Sig} < 0.05$). وعند مقارنة قطاع التأمين مع القطاع الصناعي (0.21279^*) وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة ($\text{Sig} < 0.05$). وأخيراً ، فقد تبين عند مقارنة الفرق بين قطاع التأمين مع القطاع الزراعي (0.44527^*) وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة ($\text{Sig} < 0.05$). وقد تبين أن الفرق الأكبر يعود لصالح مقارنة مجموعة (التأمين ، الزراعي) بمقدار (0.44527^*).

وعند مقارنة القطاع الثالث (الخدمات) مع المصارف (0.97102^*) وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة ($\text{Sig} < 0.05$). وعند مقارنة الفرق بين قطاع الخدمات مع قطاع التأمين - (0.44175^*) وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة ($\text{Sig} < 0.05$). وقد تبين أن الفرق الأكبر يعود لصالح مقارنة مجموعة (الخدمات ، المصارف) بمقدار (0.97102^*).

وعند مقارنة القطاع الرابع (الزراعي) مع قطاع المصارف (0.97454^*) وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة ($\text{Sig} < 0.05$). وعند مقارنة الفرق بين قطاع الزراعي مع قطاع التأمين (0.44527^*) وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة ($\text{Sig} < 0.05$). وعند مقارنة القطاع الزراعي مع القطاع الصناعي (0.23248^*) وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة ($\text{Sig} < 0.05$). وقد تبين أن الفرق الأكبر يعود لصالح مقارنة مجموعة (الزراعي ، المصارف) بمقدار (0.97454^*).

وأخيراً ، عند مقارنة القطاع الخامس (الصناعي) مع قطاع المصارف (0.74206^*) وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة ($\text{Sig} < 0.05$). وعند مقارنة الفرق بين القطاع الصناعي مع قطاع التأمين (0.21279^*) وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة ($\text{Sig} < 0.05$). وعند مقارنة القطاع الصناعي مع القطاع الزراعي (0.23248^*) وأن هذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة ($\text{Sig} < 0.05$). وقد تبين أن الفرق الأكبر يعود لصالح مقارنة مجموعة (الصناعي ، المصارف) بمقدار (0.74206^*).

جدول رقم (41) : نتائج اختبار (Dunnnett T3) لأبعاد ولاء العملاء ومتغير القطاع. المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

Dunnnett T3		الفئات المتبقية	القطاع	لأبعاد
Mean differences	sig			
.52926 [°]	.000	(2) التأمين	(1) المصارف	محصلة ولاء العملاء
.97102 [°]	.000	(3) الخدمات		
.97454 [°]	.000	(4) الزراعي		
.74206 [°]	.000	(5) الصناعي		
.52926 [°]	.000	(1)	(2)	

		المصرفي	التأمين
.44175*	.003	(3) الخدمات	
.44527*	.000	(4) الزراعي	
.21279*	.000	(٥) الصناعي	
.97102*	.000	(1) المصرفي	(3) خدمات
.44175*	.003	(2) التأمين	
.97454*	.000	(1) المصرفي	(4) زراعي
.44527*	.000	(2) التأمين	
.23248*	.002	(5) الصناعي	
.74206*	.000	(1) المصرفي	(5) الصناعي
.21279*	.000	(2) التأمين	
.23248*	.002	(4) الزراعي	

أما لمعرفة المصرف الذي يوجد فيه الاختلاف فقد تم استخدام اختبار (Dunnett T3) وفق الجدول رقم (42). فعند مقارنة الفرق بين بنك الأردن سوريا مع بنك عوده فقد تبين أنه بمقدار (0.34822*) ، وهذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة (Sig<0.05) . وعند مقارنة الفرق بين بنك بيبيلوس وبنك عوده فقد تبين أنه بمقدار (0.42031*) ، وهذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة (Sig<0.05) .

أما عند مقارنة الفرق بين بنك بيمو السعودي الفرنسي وبنك عوده فقد تبين أنه بمقدار (0.36365*) ، وهذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة (Sig<0.05) . وعند مقارنة بنك سوريا و الخليج مع بنك عوده فقد تبين أنه بمقدار (0.41213*) ، وهذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة (Sig<0.05) .

وأخيراً ، فعند مقارنة بنك عوده مع بنك الأردن سوريا فقد تبين أن الفرق بمقدار (0.42031*) ، وهذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة (Sig<0.05) . وعند مقارنة بنك عوده مع بنك بيبيلوس فقد تبين أن الفرق بمقدار (0.36365*) ، وهذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة (Sig<0.05) . أما عند مقارنة بنك عوده مع بنك بيمو السعودي الفرنسي فقد تبين أن الفرق بمقدار (0.41213*) ، وهذا الفرق معنوي نظراً لكون قيمة (Sig<0.05) . وأخيراً ، فقد تبين أن الفرق بين بنك عوده وبنك سوريا والخليج بمقدار (0.34822*) ، وهذا الفرق معنوي نظراً

لكون قيمة (Sig<0.05) . وقد تبين أن الفرق الأكبر يعود لصالح مقارنة مجموعة (بنك عوده ، بنك الاردن سوريا) بمقدار (*.42031).

جدول رقم (42) : نتائج اختبار (Dunnnett T3) لأبعاد ولاء العملاء ومتغير المصرف . المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

Dunnnett T3		الفئات المتبقية	المصرف	الأبعاد
Mean differences	sig			
.34822*	.029	(10) بنك عوده سورية (BASY)	(3) بنك الأردن - سورية (BOJS)	محصلة ولاء العملاء
.42031*	.004	(10) بنك عوده سورية (BASY)	(5) بنك بيبيلوس- سورية (BBS)	
.36365*	.048	(10) بنك عوده سورية (BASY)	(6) بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF)	
.41213*	.006	(10) بنك عوده سورية (BASY)	(8) بنك سورية والخليج (SGB)	
.42031*	.029	(3) بنك الأردن - سورية (BOJS)	(10) بنك عوده سورية (BASY)	
.36365*	.004	(5) بنك بيبيلوس- سورية (BBS)		
.41213*	.048	(6) بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF)		
.34822*	.006	(8) بنك سورية والخليج (SGB)		

٣/٨ اختبار الفرضية الثالثة

يوجد تأثير إيجابي لإدارة علاقات العملاء في ولاء العملاء بالنسبة للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

لاختبار الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار البسيط لأبعاد إدارة علاقات العملاء في ولاء العملاء (Regression) ، كذلك فقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression) لمعرفة أي بعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء هو الأكثر تأثيراً في ولاء العملاء.

١/٣/٨ تحليل الانحدار البسيط

في المرحلة الأولى تم تطبيق اختبار الانحدار البسيط (Regression) بين إدارة علاقات العملاء وولاء العملاء . يلاحظ من الجدول رقم (43) أن معامل التحديد بلغ ($R^2=0.805$) يمثل النسبة التي تفسرها إدارة علاقات العملاء من تباين ولاء العملاء. وبما أن قيمة (B) موجبة ودرجة الأهمية $sig<0.05$ بالتالي فإن التأثير إيجابي ومعنوي. والمعادلة التالية هي معادلة الانحدار :

$$Y=0.619+0.853X$$

جدول رقم (43): عرض نتائج تحليل الانحدار لأبعاد إدارة علاقات العملاء في ولاء العملاء. المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

F-ANOVA		R ²	R	B	Sig	constant	الأبعاد
F	sig						
1487.940	.000	.805	.897 ^a	.853	.000	.619	محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء
a. Dependent Variable: الولاء ابعاد محصلة							
a. Predictors: (Constant) ، محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء ،							

٢/٣/٨ تحليل الانحدار المتعدد

وفي المرحلة الثانية تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (*Stepwise Regression*) لمعرفة أي الأبعاد في إدارة علاقات العملاء هي الأكثر تأثيراً في ولاء العملاء. يوضح الجدول رقم (44) أن البعد الأكثر تأثيراً في محصلة أبعاد الولاء هو التركيز على إدارة المعرفة ، يليه قناعة ودعم الإدارة العليا ، التركيز على التكنولوجيا ، التركيز على العميل ، التركيز على التنظيم على التوالي.

تشير معادلات الانحدار إلى أن التأثير معنوي وله دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء وولاء العملاء طالما أن (Sig <0.05) ، فضلاً عن كون كافة معاملات (R>0.80) أي أن العلاقة قوية جداً. وبما أن قيمة (B) موجبة يمكن أن نستنتج أن كل بعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء يساهم في تحسين ولاء العملاء بشكل إيجابي ذي دلالة إحصائية ، إلا أن إدارة المعرفة كان لها التأثير الأكبر.

جدول رقم (44): عرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد إدارة علاقات العملاء و الولاء . المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

F-ANOVA		R ²	R	B	Sig	constant	الأبعاد
F	sig						
799.848	.000 ^a	.689	.830 ^a	.708	.000	1.180	1 التركيز على إدارة المعرفة
578.798	.000 ^a	.763	.873 ^b	.461	.000	1.021	2 التركيز على إدارة المعرفة
				.297			اقتناع ودعم الإدارة العليا
482.499	.000 ^a	.801	.895 ^c	.263	.000	.881	3 التركيز على إدارة المعرفة
				.156			اقتناع ودعم الإدارة العليا
				.372			التركيز على التكنولوجيا
409.054	.000 ^a	.820	.906 ^d	.245	.000	.695	4 التركيز على إدارة المعرفة
				.292			اقتناع ودعم الإدارة العليا
				.126			التركيز على التكنولوجيا
				.175			التركيز على

							العميل	
				.266			التركيز على إدارة المعرفة	5
				.237			اقتناع ودعم الإدارة العليا	
332.703	.000 ^a	.689	.907 ^e	.126	.000	.655	التركيز على التكنولوجيا	
				.156			التركيز على العميل	
				.063			التركيز على التنظيم	
Dependent Variable: محصلة أبعاد الولاء:								
a. Predictors: (Constant) ، التركيز على إدارة المعرفة ،								
b. Predictors: (Constant) ، إدارة المعرفة ، إدارة الادارة العليا ، قناعة ودعم الادارة العليا ،								
c. Predictors: (Constant) ، التركيز على التكنولوجيا ، إدارة المعرفة ، قناعة ودعم الادارة العليا ،								
d. Predictors: (Constant) ، التركيز على العميل ، التركيز على التكنولوجيا ، قناعة ودعم الادارة العليا ، إدارة المعرفة ،								
e. Predictors: (Constant) ، التركيز على التنظيم ، التركيز على العميل ، التركيز على التكنولوجيا ، إدارة المعرفة ، قناعة ودعم الادارة العليا ،								

وأخيراً ، فقد تم إجراء تحليل الارتباط للتعرف على قوة العلاقة بين كل من الأبعاد الخاصة بإدارة علاقات العملاء و محصلة أبعاد ولاء العملاء. وقد تم اعتماد التصنيف التالي للتعرف على قوة علاقة الارتباط وفق الآتي: إذا كانت قيمة معامل الارتباط (أقل من 0.3) يكون الارتباط ضعيف ، أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين (0.4 و أقل من 0.6) يكون الارتباط متوسط القوة ، و إذا كانت قيمة معامل الارتباط (بين 0.6-0.8) يعتبر الارتباط قوي ، وأخيراً ، إذا كانت قيمة معامل الارتباط (أكبر من 0.8) يعتبر الارتباط قوي جداً . تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (45) إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة بين (قناعة ودعم الإدارة العليا - التركيز على التكنولوجيا - التركيز على العميل) وولاء العملاء ، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين التركيز على إدارة المعرفة وولاء العملاء.

جدول (45): عرض لقيم معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة علاقات العملاء و محصلة أبعاد الولاء المصدر: الدراسة الميدانية مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

الأبعاد	اقتناع ودعم الإدارة العليا	التركيز على العميل	التركيز على التنظيم	التركيز على إدارة المعرفة	التركيز على التكنولوجيا	محصلة أبعاد الولاء
ولاء العملاء	.792**	.736**	.682**	.830	.667**	.000

٤/٨ اختبار الفرضية الرابعة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات العملاء في الأداء المالي في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

١/٤/٨ تحليل الانحدار البسيط :

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين إدارة علاقات العملاء كمتغير مستقل و كل بعد من أبعاد الأداء المالي كمتغير تابع .

❖ أثر إدارة علاقات العملاء في حصة السهم الواحد من الأرباح

يوضح الجدول رقم (46) أثر إدارة علاقات العملاء في حصة السهم الواحد من الأرباح. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.231$) وهي قيمة تدل على علاقة ارتباط ضعيفة بين إدارة علاقات العملاء وحصة السهم الواحد من الأرباح . أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت ($R^2=0.054$) ، أي أن تغير إدارة علاقات العملاء يفسر ما نسبته (5.4%) من تغير حصة السهم العادي الواحد من الأرباح . كما تشير نتائج تحليل (ANOVA) إلى أن قيمة ($\text{Sig}_F = 0.000$) وهي أقل من (0.05) وبالتالي يمكن القول بأن التأثير معنوي ، وهو إيجابي نظراً لكون قيمة (B) موجبة ، أي أنه كلما ازداد مستوى إدارة علاقات العملاء ، كلما ازداد معدل حصة السهم الواحد من الأرباح ، كما هو موضح في معادلة الانحدار .

$$Y=54.955 + 9.391X_1$$

جدول (46) : تحليل الانحدار لدور محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء في معدل حصة السهم الواحد من الأرباح.

F-ANOVA		R ²	R	B	sig	constant	الأبعاد
F	sig						
20.418	.000 ^a	.054	.231 ^a	9.391	.000 ^a	54.955	محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء
A. Predictor محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء							
b. Dependent Variable: معدل حصة السهم الواحد من الأرباح							

❖ أثر إدارة علاقات العملاء في معدل العائد على الأصول

يوضح الجدول رقم (47) أثر إدارة علاقات العملاء في العائد على الأصول . حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.312$) وهي قيمة تدل على علاقة ارتباط ضعيفة بين إدارة علاقات العملاء و معدل العائد على الأصول. أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت ($R^2=0.097$). أي أن تغير إدارة علاقات العملاء يفسر ما نسبته (9.7%) من تغير معدل العائد على الأصول . كما تشير نتائج تحليل (ANOVA) إلى أن قيمة ($\text{Sig}_t = 0.000$) وهي أقل من (0.05) وبالتالي يمكن القول بأن التأثير معنوي ، وهو إيجابي نظراً لكون قيمة (B) موجبة

، أي أنه كلما ازداد مستوى إدارة علاقات العملاء ، كلما ازداد معدل العائد على الأصول. كما هو موضح في معادلة الانحدار .

$$Y=9.037 + 1.746 X1$$

جدول (47) : تحليل الانحدار لدور محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء في معدل العائد على الأصول.

F-ANOVA		R ²	R	B	sig	constant	الأبعاد
F	sig						
38.83	.000 ^a	0.097	.312 ^a	1.746	.000	9.037	محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء
a. Predictor: محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء							
b. Dependent Variable: معدل العائد على الأصول							

❖ أثر إدارة علاقات العملاء في العائد على حقوق الملكية

و يوضح الجدول رقم (48) أثر إدارة علاقات العملاء في العائد على حقوق الملكية. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.019$) وهي قيمة تدل على علاقة ارتباط ضعيفة بين إدارة علاقات العملاء و العائد على حقوق الملكية . أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت ($R^2=0.001$) أي أن تغير إدارة علاقات العملاء يفسر ما نسبته (9.7%) من تغير حصة معدل العائد على حقوق الملكية . كما تشير نتائج تحليل (ANOVA) إلى أن قيمة ($Sig_t = 0.718$) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي يمكن القول بأن التأثير غير معنوي ، إلا أنه إيجابي نظراً لكون قيمة (B) موجبة ، أي أنه كلما ازداد مستوى إدارة علاقات العملاء ، كلما ازداد معدل العائد على حقوق الملكية. كما هو موضح في معادلة الانحدار .

$$Y=4.38 + 0.227 X1$$

جدول (48) : تحليل الانحدار لدور محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء في معدل العائد على حقوق الملكية.

F-ANOVA		R ²	R	B	sig	constant	الأبعاد
F	sig						
0.131	.718 ^a	.001	.019 ^a	0.227	0.718	4.38	محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء
A Predictor. محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء							
b. Dependent Variable: معدل العائد على حقوق الملكية							

❖ أثر إدارة علاقات العملاء في وسطي أسعار الإغلاق السابق

وأخيراً يوضح الجدول رقم (49) أثر إدارة علاقات العملاء في وسطي أسعار الإغلاق السابق بالنسبة لكل الشركات المدرجة. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.043$) وهي قيمة

تدل على علاقة ارتباط ضعيفة بين إدارة علاقات العملاء ووسطي أسعار الإغلاق السابق . كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.002$) أي أن تغير إدارة علاقات العملاء يفسر ما نسبته (0.2%) من تغيرات ووسطي أسعار الإغلاق السابق . كما تشير نتائج تحليل (ANOVA) إلى أن قيمة ($Sig_t = 0.409$) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي يمكن القول بأن العلاقة غير معنوية ، إلا أنها إيجابية نظراً لكون قيمة (B) موجبة ، أي أنه كلما ازداد مستوى إدارة علاقات العملاء ، كلما ازداد ووسطي أسعار الإغلاق السابق بالنسبة لكل الشركات المدرجة وذلك كما هو موضح في معادلة الانحدار .

$$Y = 507.17 + 20.380 X1$$

جدول (49) : تحليل الانحدار لدور محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء في ووسطي أسعار الإغلاق السابق.

F-ANOVA		R ²	R	B	sig	constant	الأبعاد
F	sig						
0.684	.409 ^a	0.002	.043 ^a	20.380	.000	507.17	محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء
A Predictor: محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء.							
b. Dependent Variable: ووسطي أسعار الاغلاق السابق							

٢/٤/٨ تحليل الانحدار المتعدد :

وفي المرحلة الثانية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار التدريجي (*Stepwise Regression*) لمعوفة أي بعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء الأكثر تأثيراً في أبعاد الأداء المالي.

❖ أثر أبعاد إدارة علاقات العملاء في حصة السهم الواحد من الأرباح

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (50) أن البعد الأكثر تأثيراً في حصة السهم الواحد من الأرباح هو التركيز على العميل. تشير معادلة الانحدار إلى أن التأثير معنوي له دلالة إحصائية بين التركيز على العميل وحصة السهم الواحد من الأرباح طالما أن قيمة ($Sig < 0.05$) . وفي المقابل ، فقد حقق معامل الارتباط قيمة ضعيفة جداً ($R < 0.236$) .وبما أن قيمة (B) موجبة يمكن أن نستنتج أن بعد التركيز على العميل يساهم في تحسين حصة السهم الواحد من الأرباح بشكل إيجابي.

جدول (50) : تحليل الانحدار لدور كافة أبعاد إدارة علاقات العملاء في معدل حصة السهم الواحد من الأرباح .

F-ANOVA		R ²	R	B	Sig	constant	الأبعاد	
F	sig							
21.384	.000 ^a	.056	.236 ^a	8.804	.000	52.720	التركيز على العميل	1
Dependent Variable: معدل حصة السهم الواحد من الأرباح								
a. Predictors: (Constant) ، التركيز على العميل								

❖ أثر أبعاد إدارة علاقات العملاء في معدل العائد على الأصول

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (51) أن البعد الأكثر تأثيراً في معدل العائد على الأصول هو التركيز على العميل ، يليه التركيز على إدارة المعرفة. تشير معادلة الانحدار إلى أن التأثير معنوي له دلالة إحصائية بين كل من التركيز على العميل وإدارة المعرفة ومعدل العائد على الأصول طالما أن قيمة (Sig<0.05). وفي المقابل ، فقد حقق معامل الارتباط قيمة ضعيفة (R<0.3). وبما أن قيمة (B) موجبة يمكن أن نستنتج أن كل من بعد التركيز على العميل والتركيز على إدارة المعرفة يساهم في تحسين معدل العائد على الأصول بشكل إيجابي.

جدول (51) : تحليل الانحدار لدور كافة أبعاد إدارة علاقات العملاء في معدل العائد على الأصول .

F-ANOVA		R ²	R	B	Sig	constant	الأبعاد	
F	sig							
39.552	.000	.099	.314 ^a	1.616	.000	8.534	التركيز على العميل	1
22.225	.000	.110	.332 ^b	1.101	.000	9.411	التركيز على العميل	2
				.732			التركيز على إدارة المعرفة	
Dependent Variable: معدل العائد على الأصول								
b. Predictors: (Constant) ، التركيز على العميل								
a. Predictors: (Constant) ، التركيز على إدارة المعرفة ، التركيز على العميل								

❖ أثر أبعاد إدارة علاقات العملاء في وسطي أسعار الإغلاق السابق

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (52) أن البعد الأكثر تأثيراً في وسطي أسعار الإغلاق السابق هو التركيز على التكنولوجيا ، يليه التركيز على قناعة ودعم الإدارة العليا. تشير معادلة الانحدار إلى أن التأثير معنوي له دلالة إحصائية بين كل من التركيز على التكنولوجيا وقناعة ودعم الإدارة العليا ومعدل العائد على الأصول طالما أن قيمة (Sig<0.05). وفي المقابل ، فقد حقق معامل الارتباط قيمة ضعيفة (R<0.3). وبما أن قيمة (B) موجبة يمكن أن نستنتج أن كل من بعد التركيز على التكنولوجيا وقناعة ودعم الإدارة العليا يساهم في تحسين وسطي أسعار الإغلاق السابق بشكل إيجابي.

جدول (52) : تحليل الانحدار لدور كافة أبعاد إدارة علاقات العملاء في وسطي أسعار الإغلاق السابق.

F-ANOVA		R ²	R	B	Sig	constant	الأبعاد	
F	sig							
16.789	.000 ^a	.044	.211 ^a	.211	.000	696.134	التركيز على التكنولوجيا	1
13.978	.000 ^b	.072	.268 ^b	.308	.000	545.294	التركيز على التكنولوجيا	2
				.192			قناعة ودعم الإدارة العليا	
Dependent Variable: ، وسطي أسعار الإغلاق السابق								
b. Predictors: (Constant) ، التركيز على التكنولوجيا								
a. Predictors: (Constant) ، قناعة ودعم الإدارة العليا ، التركيز على التكنولوجيا								

٣/٤/٨ مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة علاقات العملاء وأبعاد الأداء المالي

تم إجراء تحليل الارتباط للتعرف على قوة العلاقة بين كل من أبعاد إدارة علاقات العملاء وكل بعد من أبعاد الأداء المالي . وقد تم اعتماد التصنيف التالي للتعرف على قوة علاقة الارتباط وفق الآتي: (أقل من 0.3) الارتباط ضعيف ، أما (0.4 و أقل من 0.6) متوسط ، بينما (بين 0.6-0.8) يعتبر الارتباط قوي ، وأخيراً (أكبر من 0.8) يعتبر الارتباط قوي جداً . حيث يتبين من الجدول رقم (53) أن كافة قيم معاملات الارتباط بالنسبة لكافة أبعاد إدارة علاقات العملاء مع كافة أبعاد الأداء المالي كانت ضعيفة جداً.

جدول (53) : مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة علاقات العملاء و أبعاد الأداء المالي

الأبعاد	اقتناع ودعم الإدارة العليا	التركيز على العميل	التركيز على التنظيم	التركيز على إدارة المعرفة	التركيز على التكنولوجيا
حصة السهم العادي الواحد من الأرباح	.167	.236	.221	.144	.175
معدل العائد على الأصول	.223	.314	.261	.293	.196
معدل العائد على حقوق الملكية	.065	.034	.032	.034	.046
وسطي أسعار الإغلاق السابق	.037	.014	.036	.007	.211

٥/٨ اختبار الفرضية الخامسة

يتوسط ولاء العملاء تأثير إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي للشركات المدرجة في

سوق دمشق للأوراق المالية .

سيتم التعرف على دور المتغير الوسيط (ولاء العملاء) في العلاقة بين محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء وكل بعد من أبعاد الأداء المالي ، من خلال اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) .

❖ دور ولاء العملاء في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء ومعدل حصة السهم الواحد من الأرباح

يوضح الجدول رقم (54) أن قيمة بيتا زادت بمقدار 0.015 (0.231 - 0.216) وهذا يدل على أن الولاء يتوسط العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وحصة السهم العادي الواحد من الأرباح جزئياً ولكن بشكل غير دال إحصائياً لأن درجة الأهمية أكبر من 0.05 .

جدول رقم (54) : دور ولاء العملاء في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء ومعدل حصة السهم الواحد من الأرباح

F	Adjusted R Square	Beta	Sig.	الأبعاد
20.418	.051	.231	.000 ^a	انحدار حصة السهم العادي الواحد من الأرباح على إدارة علاقات العملاء
1487.940	.804	.897	.000 ^a	انحدار الولاء على إدارة علاقات العملاء
10.193	.048	.018	.879	انحدار حصة السهم العادي الواحد من الأرباح على إدارة علاقات العملاء بوجود الولاء كوسيط
		.216	.064	
a. Predictors: (Constant) ، العملاء علاقات ادارة ابعاد محصلة				
b. Predictors: (Constant) ، الولاء ابعاد محصلة العملاء ، علاقات ادارة ابعاد محصلة				
c. Dependent Variable: معدل حصة السهم الواحد من الأرباح				

❖ دور ولاء العملاء في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء ومعدل العائد على الأصول

يوضح الجدول رقم (55) أن قيمة بيتا انخفضت بمقدار 0.117 (0.312 - 0.429) وهذا يدل على أن الولاء لا يتوسط العلاقة بين إدارة علاقات العملاء ومعدل العائد على الأصول.

جدول رقم (55) : دور ولاء العملاء في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء ومعدل العائد على الأصول

F	Adjusted R Square	Beta	Sig.	الأبعاد
38.825	.095	.312	.000	انحدار معدل العائد على الأصول على إدارة علاقات العملاء

1487.940	.804	.897	.000	انحدار الولاء على إدارة علاقات العملاء
27.606	.128	.073	.512	انحدار معدل العائد على الأصول على إدارة علاقات العملاء بوجود الولاء كوسيط
		.429	.000	
a. Predictors: (Constant) ، العملاء علاقات ادارة ابعاد محصلة ،				
b. Predictors: (Constant) ، الولاء ابعاد محصلة العملاء ، علاقات ادارة ابعاد محصلة ،				
c. Dependent Variable: معدل العائد على الأصول				

❖ دور ولاء العملاء في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء ومعدل العائد على حقوق الملكية

يوضح الجدول رقم (56) أن قيمة بيتا انخفضت بمقدار 0.039 (0.019 – 0.058) وهذا يدل على أن الولاء لا يتوسط العلاقة بين إدارة علاقات العملاء ومعدل العائد على حقوق الملكية.

جدول رقم (56) : دور ولاء العملاء في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء ومعدل العائد على حقوق الملكية

F	Adjusted R Square	Beta	Sig.	الأبعاد
.131	.002	.019	.718	انحدار معدل العائد على حقوق الملكية على إدارة علاقات العملاء
1487.940	.804	.897	.000	انحدار الولاء على إدارة علاقات العملاء
.182	.005	.071	.554	انحدار معدل العائد على حقوق الملكية من الأرباح على إدارة علاقات العملاء بوجود الولاء كوسيط
		.058	.630	
a. Predictors: (Constant) ، العملاء علاقات ادارة ابعاد محصلة ،				
b. Predictors: (Constant) ، الولاء ابعاد محصلة العملاء ، علاقات ادارة ابعاد محصلة ،				
c. Dependent Variable: معدل العائد على حقوق الملكية:				

❖ دور ولاء العملاء في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وسطي سعر الإغلاق السابق يوضح الجدول رقم (57) أن قيمة بيتا زادت بمقدار 0.003 (0.108 – 0.105) وهذا يدل على أن الولاء يتوسط العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وسطي سعر الإغلاق السابق جزئياً ولكن بشكل غير دال إحصائياً لأن درجة الأهمية أكبر من 0.05 .

جدول رقم (57) : دور ولاء العملاء في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وسطي سعر الإغلاق السابق

F	Adjusted R Square	Beta	Sig.	الأبعاد
4.230	.009	.108	.040	انحدار معدل وسطي سعر الإغلاق السابق على إدارة علاقات العملاء

1487.940	.804	.897	.000	انحدار الولاء على إدارة علاقات العملاء
2.506	.008	.13	.910	انحدار وسطي سعر الإغلاق السابق على إدارة علاقات العملاء بوجود الولاء كوسيط
		.105	.376	
a. Predictors: (Constant) ، العملاء علاقات ادارة ابعاد محصلة				
b. Predictors: (Constant) ، الولاء ابعاد محصلة العملاء ، علاقات ادارة ابعاد محصلة				
c. Dependent Variable وسطي أسعار الإغلاق السابق				

٦/٨ اختبار الفرضية السادسة :

لا يوجد اختلاف في درجة و اتجاه تأثير إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي بالنسبة للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية بوجود المتغيرات الضابطة (الرافعة المالية ، حجم الشركة).

❖ دور المتغيرات الضابطة في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وحصّة السهم الواحد من الأرباح

يوضح الجدول رقم (58) أن قيمة تغير معامل التحديد بلغت (0.000) الأمر الذي يشير إلى أن إدارة علاقات العملاء لم تساهم في زيادة معامل التحديد ، وبالتالي نستنتج أنه لا يوجد تأثير لإدارة علاقات العملاء في حصة السهم الواحد من الأرباح في حال وجود الرافعة المالية وحجم الشركة كمتغيرين ضابطين.

جدول رقم (58) : دور المتغيرات الضابطة في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وحصّة السهم الواحد من الأرباح

F-ANOVA		R ² Change	R ²	Sig F Change	R	B	sig	constant	الأبعاد
F	sig								
24.645	.000 ^a	0.12	0.12	0	.347 ^a	-	.000	124.817	النموذج الأول
						0.077	0.06	0.077	الرافعة المالية
						11.246	.000	11.246	حجم الشركة
16.389	.000 ^b	.000	0.12	0.3	.349 ^b	-	.000	125.166	النموذج الثاني
						0.078	0.061	0.078	الرافعة المالية
						11.411	.000	11.411	حجم الشركة
						0.313	0.909	0.313	محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء
a. Predictors: (Constant) ، لوغاريتم وسطي الموجودات									
b. Predictors: (Constant) ، لوغاريتم وسطي الموجودات ، معدل المديونية ، محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء									
c. Dependent Variable: معدل حصة السهم الواحد من الأرباح									

❖ دور المتغيرات الضابطة في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء ومعدل العائد على الأصول

يوضح الجدول رقم (59) أن قيمة تغير معامل التحديد بلغت (0.002) الأمر الذي يشير إلى أن إدارة علاقات العملاء ساهمت في زيادة تغير معامل التحديد ، وبالتالي نستنتج أنه يوجد تأثير لإدارة علاقات العملاء في معدل العائد على الأصول في حال وجود الرافعة المالية وحجم الشركة كمتغيرين ضابطين ، إلا أن هذه الزيادة ليست معنوية.

جدول رقم (59) : دور المتغيرات الضابطة في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء و معدل العائد على الأصول

F-ANOVA		R ² Change	R ²	Sig F Change	R	B	sig	constant	الأبعاد
F	sig								
81.54	0.000	0.312	0.312	0.000	0.558	-	0.000	20.863	النموذج الأول
						-0.018	0.000		الرافعة المالية
						1.787	0.000		حجم الشركة
54.71	0.000	0.002	0.314	0.31	0.56	-	0.000	21.242	النموذج الثاني
						.017	0.001		الرافعة المالية
						1.966	0.000		حجم الشركة
						0.341	0.000		محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء
a. Predictors: (Constant) ، لوغاريتم وسطي الموجودات ،									
b. Predictors: (Constant) ، لوغاريتم وسطي الموجودات ، ، محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء معدل المديونية ، لوغاريتم وسطي الموجودات ،									
c. Dependent Variable: معدل العائد على الأصول									

❖ دور المتغيرات الضابطة في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء ومعدل العائد على حقوق الملكية

يوضح الجدول رقم (60) أن قيمة تغير معامل التحديد بلغت (0.003) الأمر الذي يشير إلى أن إدارة علاقات العملاء ساهمت في زيادة تغير معامل التحديد ، وبالتالي نستنتج أنه يوجد تأثير لإدارة علاقات العملاء في معدل العائد على حقوق الملكية في حال وجود الرافعة المالية وحجم الشركة كمتغيرين ضابطين ، إلا أن هذه الزيادة ليست معنوية.

جدول رقم (60) : دور المتغيرات الضابطة في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء و معدل العائد حقوق الملكية

F-ANOVA		R ² Change	R ²	Sig F Change	R	B	Sig	constant	الأبعاد
F	sig								
0.413	.662 ^a	0.002	0.002	0.662	.048 ^a	-	0.168	6.666	النموذج الأول
						.009	0.493		الرافعة المالية
						.087	0.866		حجم الشركة
0.568	.636 ^b	0.002	0.005	0.349	.069 ^b	-	0.125	7.563	النموذج الثاني
						.007	0.592		الرافعة المالية
						.511	0.457		حجم الشركة
						0.805	0.349		محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء
a. Predictors: (Constant) ، لوغاريتم وسطي الموجودات ،									
b. Predictors: (Constant) ، محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء معدل المديونية ، لوغاريتم وسطي الموجودات ،									
c. Dependent Variable: معدل العائد على حقوق الملكية									

❖ دور المتغيرات الضابطة في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء ووسطي أسعار الإغلاق السابق

يوضح الجدول رقم (61) أن قيمة تغير معامل التحديد بلغت (0.003) الأمر الذي يشير إلى أن إدارة علاقات العملاء ساهمت في زيادة معامل التحديد ، وبالتالي نستنتج أنه يوجد تأثير لإدارة علاقات العملاء في وسطي أسعار الإغلاق السابق في حال وجود الرافعة المالية وحجم الشركة كمتغيرين ضابطين ، إلا أن هذه الزيادة ليست معنوية.

جدول رقم (61) : دور المتغيرات الضابطة في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء و وسطي أسعار الإغلاق السابق

F-ANOVA		R ² Change	R ²	Sig F Change	R	B	Sig	constant	الأبعاد
F	sig								
6.306	.004 ^b	0.034	0.034	0.002	.184 ^a	-	.000	1005.91	النموذج الأول
						1.481	0.003		الرافعة المالية
						63.112	0.002		حجم الشركة
4.579	.002 ^a	0.003	0.037	0.29	.192 ^b	-	.000	966.729	النموذج الثاني
						1.56	0.002		الرافعة المالية
						81.634	0.002		حجم الشركة

						35.17	0.29		محصلة أبعاد إدارة علاقات العملاء
a. Predictors: (Constant) ، لوغاريتم وسطي الموجودات									
b. Predictors: (Constant) ، لوغاريتم وسطي الموجودات ، معدل المديونية ، لوغاريتم وسطي الموجودات ،									
c. Dependent Variable وسطي أسعار الاغلاق السابق									

٩- نتائج الدراسة (Research Results)

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أن إدارة علاقات العملاء مطبقة بشكل جيد في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية وهذا يتفق ودراسة (N.Akroush et al ,2011) و (Sin et al,2005) ، وأن البعد الأكثر تطبيقاً هو (التركيز على التنظيم - التركيز على التكنولوجيا - التركيز على إدارة المعرفة - التركيز على العميل - اقتناع ودعم الإدارة العليا) على الترتيب . أما بالنسبة لتأثير المتغيرات الشخصية وخصائص الشركة فقد تبين عدم وجود اختلاف جوهري في مستوى إدارة علاقات العملاء باختلاف كل من (النوع - شركات الخدمات - مدة الاستخدام - العمر - شركة التأمين). وفي المقابل ، فقد تبين وجود اختلاف بالنسبة جوهري في إدارة علاقات العملاء باختلاف المصرف المتعامل معه ، وأن هذا الاختلاف يعود إلى كافة المصارف . فضلاً عن وجود اختلاف جوهري في أبعاد إدارة علاقات العملاء بالنسبة للقطاع ، وأن هذا الاختلاف يعود إلى كافة القطاعات وهذا يتفق ونتيجة دراسة (Soch and Sandhu,2008).

- توصلت الدراسة إلى أن ولاء العملاء مطبقة بشكل جيد في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية ، وأن البعد الأكثر تطبيقاً هو (الاتصالات - تكاليف التحول - جودة الخدمة - الالتزام - الرضا- الثقة - الصورة الذهنية) على الترتيب. أما بالنسبة لتأثير المتغيرات الشخصية وخصائص الشركة فقد تبين عدم وجود اختلاف جوهري في مستوى أبعاد ولاء العملاء باختلاف كل من (النوع - شركات الخدمات - مدة الاستخدام - العمر - شركة التأمين) . وفي المقابل ، فقد تبين أنه يوجد اختلاف جوهري في ولاء العملاء بالنسبة للمصارف ، وأن هذا الاختلاف يعود إلى كافة المصارف . فضلاً عن وجود اختلاف جوهري في ولاء العملاء بالنسبة للقطاع ، وأن هذا الاختلاف يعود إلى كافة القطاعات .

- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات العملاء وولاء العملاء وهذا يتفق ودراسة كل من (N.Akroush et al ,2011) و (Sivaraks et al ,2011) و (Jalili,2008) و (Horri,2013) و (Kocoglu&Kirmaci,2012)

(Dagger et al ,2011) و (Strachan&Lombard,2011). وقد تبين أن البعد الأكثر تأثيراً في محصلة أبعاد الولاء هو التركيز على إدارة المعرفة ، يليه قناعة ودعم الإدارة العليا ، التركيز على التكنولوجيا ، التركيز على العميل ، التركيز على التنظيم على التوالي. إلا أن إدارة المعرفة كان لها التأثير الأكبر وهذا يتفق ونتيجة دراسة (N.Akroush et al ,2011).

• وجود تأثير إيجابي ضعيف ذو دلالة إحصائية بين إدارة علاقات العملاء و كل من (معدل حصة السهم الواحد من الأرباح - معدل العائد على الأصول - معدل العائد على حقوق الملكية ووسطي أسعار الإغلاق السابق) وهذا يختلف ودراسة (N.Akroush et al ,2011) والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات العملاء و الأداء المالي باستثناء بعد إدارة المعرفة. أما بالنسبة لأبعاد إدارة علاقات العملاء الأكثر تأثيراً في أبعاد الأداء المالي ، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- تبين أن البعد الأكثر تأثيراً في حصة السهم الواحد من الأرباح هو التركيز على العميل. حيث يوجد تأثير إيجابي معنوي ضعيف له دلالة إحصائية بين التركيز على العميل وحصة السهم الواحد من الأرباح.
- تبين أن البعد الأكثر تأثيراً في معدل العائد على الأصول هو التركيز على العميل ، يليه التركيز على إدارة المعرفة ، وأن هذا التأثير معنوي ضعيف ذو دلالة إحصائية. وبالتالي يمكن أن نستنتج أن كل من بعد التركيز على العميل والتركيز على إدارة المعرفة يساهم في تحسين معدل العائد على الأصول بشكل إيجابي.
- تبين أن البعد الأكثر تأثيراً في وسطي أسعار الإغلاق السابق هو التركيز على التكنولوجيا ، يليه التركيز على قناعة ودعم الإدارة العليا. و أن التأثير معنوي ضعيف له دلالة إحصائية بين كل من التركيز على التكنولوجيا وقناعة ودعم الإدارة العليا ومعدل العائد على الأصول. وبالتالي يمكن أن نستنتج أن كل من بعد التركيز على التكنولوجيا وقناعة ودعم الإدارة العليا يساهم في تحسين وسطي أسعار الإغلاق السابق بشكل إيجابي.

• توصلت الدراسة إلى أن الولاء يتوسط العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وكل من (حصة السهم العادي الواحد من الأرباح - ووسطي أسعار الإغلاق السابق) جزئياً ولكن بشكل غير معنوي وهذا يتفق ودراسة (A.Morgan and Rego ، 2006) . وفي المقابل ، فقد تبين أن الولاء لا يتوسط العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وكل من (معدل العائد على

الأصول - معدل العائد على حقوق الملكية) وهذا يتفق ودراسة (Wright & 2004) (Smith, .

- توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير لإدارة علاقات العملاء في حصة السهم الواحد من الأرباح في حال وجود الرافعة المالية وحجم الشركة كمتغيرين ضابطين وهذا يتفق ودراسة (Pachori & Totala,2012). وفي المقابل ، فقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة علاقات العملاء في كل من (معدل العائد على الأصول - معدل العائد على حقوق الملكية - وسطي أسعار الإغلاق السابق) في حال وجود الرافعة المالية وحجم الشركة كمتغيرين ضابطين ، إلا أن هذه الزيادة ليست معنوية وهذا يختلف ودراسة كل من (Raza,2013) و (Rehman,2013) بالنسبة للعائد على حقوق الملكية. وبشكل عام ، فقد أدت دراسة كل من (Safarova,2010) و (Söderbom&Wambugu,2002) و (Bashir et al,2013) على الدور الإيجابي لحجم المنظمة في الأداء المالي ، بينما أكد على الدور السلبي لحجم المنظمة في الأداء المالي (Huynh& Petrunia,2010).

١٠ - مناقشة نتائج الدراسة وعلاقتها بالدراسات السابقة (Research Discussion)

توصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة علاقات العملاء تؤثر في الأداء التسويقي أكثر منه في الأداء المالي ، وأن الأداء المالي يتأثر بمتغيرات كالرافعة المالية وحجم الشركة أكثر من تأثره بإدارة علاقات العملاء ، وأن ولاء العملاء لا يعتبر وسيطاً في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء و الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. الأمر الذي يمكن أن يعزى إلى تراجع الوضع الاقتصادي بدءاً من عام (2011) ، وذلك وفق ما هو موضح في الجدول رقم (62) أدناه والذي يوضح مقارنة بين عام (2010) وكامل فترة الدراسة (2009-2013) ، تشير النتائج في الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) كانت مرتفعة في عام (2010) بالنسبة لكافة أبعاد الأداء المالي ، والتي تمثل النسبة التي تفسرها أبعاد إدارة علاقات العملاء من تباين أبعاد الأداء المالي. بينما انخفضت قيمة معامل التحديد (R^2) ضمن الفترة (2009-2013) ، وهذا يدل على أن للوضع الاقتصادي تأثير في قوة العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء والأداء المالي. فضلاً عن وجود متغيرات مالية لها تأثير إيجابي مباشر في الأداء المالي أقوى من تأثير إدارة علاقات العملاء ، وهذا ما أكدته نتيجة الدراسة في الدور الإيجابي الذي يلعبه كل من (حجم المنظمة - معدل المديونية) في تحسين العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والأداء المالي بشكل عام . وبالرغم من أن إدارة علاقات العملاء وولاء العملاء مطبقة بشكل واضح في كافة الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

يمكن القول بأن إدارة علاقات العملاء يمكن أن يكون لها تأثير مباشر في الأداء التسويقي أكثر منه في الأداء المالي. وهذا يمكن أن يفسر عدم وجود دور لولاء العملاء كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء و الأداء المالي بالنسبة لبعض متغيرات الأداء المالي.

جدول رقم (62): مقارنة نتائج تحليل الانحدار لأبعاد إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي لعام ٢٠١٠ مقارنة بالفترة (٢٠٠٩-٢٠١٣).
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:18)

بيانات الفترة ٢٠٠٩-٢٠١٣	بيانات عام ٢٠١٠	البيانات
R=0.231	R=0.247	معدل حصة السهم الواحد من الأرباح
R ² =0.054	R ² =0.061	
R=0.312	R=0.558	معدل العائد على الأصول
R ² =0.097	R ² =0.311	
R=0.019	R=0.255	معدل العائد على حقوق الملكية
R ² =0.001	R ² =0.065	
R=0.043	R=0.286	وسطي أسعار الإغلاق السابق
R ² =0.002	R ² =0.086	

١١- توصيات الدراسة (Research Recommendations)

بناءً على النتائج أعلاه يمكن القول بأنه يمكن تحديد مجموعة من التوصيات أهمها:

- على الرغم من أن أبعاد إدارة علاقات العملاء مطبقة بشكل جيد في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية ، إلا أنه يفضل التركيز بشكل أساسي على بعد قناعة ودعم الإدارة العليا من أجل الوصول إلى تطبيق سليم لأبعاد إدارة علاقات العملاء وذلك بسبب وجود عدة عوامل تعيق التطبيق السليم لإدارة علاقات العملاء ومنها مقاومة التغيير من قبل الموظفين في الشركات ، وبالتالي فإن توفر القناعة لدى إدارة الشركات وتوفر بيئة مشجعة لتطبيق إدارة علاقات العملاء يعتبران من عوامل النجاح الأساسية . ويمكن تحقيق ذلك من خلال توحيد الجهود ضمن الشركات في العمل على توفير كوادر مؤهلة ، والعمل على تدريبها ، وتحفيزها بشكل يشجع الموظفين على العمل ، والتأكيد على أن تحقيق الأهداف المتعلقة بإدارة علاقات العملاء ستعود بالمنافع المادية على المنظمة من خلال تحسين الأداء المالي وعلى العملاء من خلال خلق قيمة لهم . فضلاً عن ضرورة قيام إدارة الشركات على اعلام الموظفين برؤية الشركات وأهدافها وشرح الآلية التي يتم العمل وفقها في تطبيق إدارة علاقات العملاء.
- من الضروري أن تقوم الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية بالتركيز على التنظيم الخاص بإدارة علاقات العملاء بشكل أكبر من خلال التركيز على الهياكل التنظيمية الديناميكية كالتنظيم الافتراضي والذي يساعد الشركات على مواكبة التغيرات

التي تطراً على بيئة الأعمال ، فضلاً عن أن هذا التنظيم لا يقتصر فقط على الاتصال بين أعضاء التنظيم داخل المنظمة إنما يمتد ليشمل كافة أصحاب المصالح الخارجية، إضافة إلى أنه يساعد في تبادل المعلومات بشكل أكثر مرونة لتحسين الميزة التنافسية والأداء الخاص بالشركات. وبالتالي فمن الضروري الابتعاد عن الهياكل التنظيمية التقليدية التي تتسم بالمركزية المرتفعة. كما أنه من الضروري أن تقوم الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية بالتركيز على تخصيص الموارد المالية اللازمة لتطبيق نظام إدارة علاقات العملاء بشكل أكثر فعالية.

- على الرغم من أن التركيز على العميل مهم بالنسبة للشركات المدرجة وكان له الأثر الأكبر في تحسين ولاء العملاء ، إلا أنه يفضل أن تقوم الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية بالتركيز على أبعاد إدارة علاقات العملاء مجتمعة (قناعة ودعم الإدارة العليا - التركيز على التكنولوجيا - التركيز على إدارة المعرفة - التركيز على التنظيم) للوصول إلى تحسين الأداء المالي للشركات المدرجة. كونه لا يكفي للوصول إلى النتائج المالية المرجوة. حيث يبقى التركيز على العميل مفهوماً مجرداً في حال لم يتم توظيف موارد مالية كافية للوصول إلى نتائج ملموسة بالنسبة للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.
- من الضروري أن تقوم الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية بالنظر إلى إدارة علاقات العملاء بمفهومها الشامل من خلال إعطاء الأولوية للتركيز بشكل مكثف على الحصول على بيانات العملاء ، واستخدامها بشكل يساعد في تحسين أداء إدارة علاقات العملاء وبالنتيجة الأداء المالي. وذلك من خلال التركيز على إدارة علاقات العملاء بمفهومها الإستراتيجي والذي يهدف إلى توظيف الامكانيات والاهتمام بمقدمي الخدمة للوصول إلى الاحتفاظ بالعملاء لأطول فترة ممكنة وبالتالي تحسين رضا وولاء العملاء . فضلاً عن ضرورة التركيز على الجانب التشغيلي لإدارة علاقات العملاء من خلال تفعيل استراتيجيات لتخصيص الخدمات المقدمة للعملاء كل حسب رغبته ، وذلك لحسين القيمة التي يحصل عليها العملاء. فضلاً عن ضرورة اهتمام الشركات المدرجة في تخفيض الوقت اللازم لحصول العملاء على الخدمة بشكل يساعد على الاحتفاظ بالعملاء ومنعهم من التحول لشركات منافسة. ويعتبر الجانب التحليلي لإدارة علاقات العملاء من الأمور الأساسية أيضاً ويساعد التركيز عليه من قبل الشركات على استخدام بيانات العملاء بالشكل الأمثل من أجل تقديم عروض مميزة لكل عميل كل حسب رغبته ، وذلك من خلال التركيز على استخدام مستودعات البيانات والتقيب في البيانات. وأخيراً ، يفضل أن

تقوم الشركات المدرجة بتفعيل وسائل التواصل مع العملاء والتركيز على وسائل اتصال معاصرة مثل وسائل التواصل الاجتماعي والتي تساعد الشركات في الوصول الى شريحة أكبر من العملاء وبسرعة أكثر.

- ينبغي على مدراء الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية التركيز على تقييم أداء إدارة علاقات العملاء بشكل دوري من أجل التحديد الدقيق لمواطن الضعف.
- يفضل على الشركات المدرجة في سوق دمشق لأوراق المالية التعرف على مواطن الخلل في تطبيق ولاء العملاء بشكل يساعد في تحسين دوره في التأثير في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء و الأداء المالي بالنسبة لكل من (معدل العائد على الأصول - معدل العائد على حقوق الملكية). وذلك من خلال التركيز على شكاوى العملاء المقدمة والعمل على أخذها بمحمل الجد ، للمساهمة في تحسين ولاء العملاء وبالتالي ربحية الشركات. فضلاً عن ضرورة التركيز على متابعة ورقابة تكرار الشراء من قبل العملاء الأمر الذي يساعد في بناء نظام رقابة متكامل لتحسين الأداء التسويقي والمالي للشركات ، والذي سيساعد الشركات على التنبؤ بسلوك العملاء وبالنتيجة تحسين الأداء المالي للشركات المدرجة .

١٢- الأبحاث المستقبلية (Future Research)

- يمكن القيام بدراسة حالة للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية ومقارنة رأي كل من عملاء المنظمات المدرجة والإدارة العليا للشركات المدرجة بمدى فعالية تطبيق مفاهيم إدارة علاقات العملاء وتأثيرها في الأداء المالي ، أي التعرف على مستوى تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء من وجهة نظر العملاء و الإدارة العليا.
- القيام بالتعرف على العلاقة بين أبعاد جديدة لإدارة علاقات العملاء وأبعاد جديدة للأداء المالي لان الدراسة لم تشمل على كافة الأبعاد وفق مراجعة الدراسات السابقة.
- دراسة أثر إدارة علاقات العملاء في الأداء التسويقي.
- القيام بالتعرف أبعاد إدارة علاقات العملاء الالكترونية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي بشقيه المالي و التسويقي.

قائمة المصادر و المراجع
(*References*)

قائمة المصادر والمراجع

أولاً : قائمة المصادر والمراجع باللغة الانكليزية

1. Aalto ، M. (2010). Evaluating the benefits and ROI of a comprehensive CRM service - Case Itellaas Iakkuusmarkkinointi. *Department of Business Technology Aalto University School of Economics* ، PP: 1-91.
2. Aboal ، D. ، Garda ، P. ، Lanzilotta ، B. ، & Perera ، M. (2011). Innovation ، firm size ، technology intensity ، and employment generation in Uruguay the micro econometric evidence. *Inter- American Development Bank Science and Technology Division ، Social Sector. ، idb-tn-314* ، pp:1-96.
3. Akhter ، W. ، Abbasi ، A. S. ، Ali ، I. ، & Afzal ، H. (2011) . "Factors affecting customer loyalty in Pakistan" ، *African Journal of Business Management* ، 5 ، pp. 1 167-1174.
4. Ali ، N. ، Habidin ، N. F. ، Jamaludin ، N. H. ، Khaidir ، N. A. ، & Shazali ، N. A. (2013). "Customer relationship management and organizational performance in Malaysian healthcare industry". *International Journal of Advancements in Research & Technology* ، 2(1) ، PP: 1-5.
5. Almotairi ، M. (2009) . "A framework for Successful CRM Implementation". *European Mediterranean Conference of Information System* ، PP: 1-14.
6. Angelova ، B. ، & Zekiri ، J. (2011). Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model). *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences* ، 1 ، PP:232-258.
7. Arab ، F. ، Selamat ، H. ، Ibrahim ، S. ، & Zamani ، M. (2010). A Survey Of Success Factors For CRM. *World Congress on Engineering and Computer Science* ، 2(1) ، PP: 1-5.
8. Aziah Abu Kasima ، N. ، & Minai ، B. (2009). Linking CRM Strategy ، Customer Performance Measures And Performance In The Hotel Industry. *Int. Journal of Economics and Management* ، 3(2) ، PP: 297 – 316.
9. Bashir ، Z. ، Abbas ، A. ، Manzoor ، S. ، & Nadeem Akram ، M. (2013). Empirical Investigation Of The Factors Affecting Firm's Performance: A Study Based On Food Sector Of Pakistan . *International SAMANM Journal of Finance and Accounting* ، 1(3) ، PP: 1-23.
10. Beck ، T. ، Demirgüç-Kunt ، A. ، & Maksimovic ، V. (2006). The influence of financial and legal institutions on firm size. *Journal Of Banking & Finance* ، 30(11) ، PP:2995-3015.
11. Becker ، J. U. ، Greve ، G. ، & Albers ، S. (2009). The Impact Of Technological And Organizational Implementation Of CRM On Customer Acquisition ، Maintenance ، And Retention. *Intern. Journal of Research in Marketing* ، PP:26 ، 207–215.
12. Benea ، M. C. (2008). Internal Marketing And Performance In Services Organizations. *Faculty Of Engineering – Hunedoara ، Romania* ، PP:25-30.

13. Berndt ، A. ، Herbst ، F. ، & Roux ، L. (2005) . Implementing A Customer Relationship Management Programme In An Emerging Market .*Journal Of Global Business And Technology* ، 1 ، (2) ، PP:1-20.
14. Bhattacharya ، H. (2007). Total Management By Ratios An Analytic Approach To Management Control And Stock Market Valuations. (2 ed. ، pp. 1-391). Sage Publications India Pvt Ltd.
15. Bolton ، M.(2004).Customer Centric Business Processing. *International Journal Of Productivity And Performance Management* ، PP:44-51.
16. Bragg ، S. M. (2007). Business Ratios And Formulas A Comprehensive Guide. (2 ed. ، pp. 1-364). Canada: *John Wiley & Sons ، Inc.*
17. Broyles ، J. (2003). Financial Management And Real Options. (pp. 1-440). John Wiley & Sons Ltd ، The Atrium ، Southern Gate ، Chichester.
18. Bueren ، A. ، Schierholz ، R. ، Kolbe ، L. ، & Brenner ، W.(2005).Customer Knowledge Management - Improving Performance of Customer Relationship Management with Knowledge Management. ، PP:1-10.
19. Buttle ، F. (2004). Customer Relationship Management Concepts and Tools. : *Elsevier Butterworth-Heinemann.*
20. Buttle ، F. (2009). Customer Relationship Management : Concepts and Technologies. *Hungary: Elsevier.*
21. Carlberg ، C. (2010). Business Analysis: Microsoft Excel 2010. (PP. 1-528). *Indianapolis ، Indiana: Pearson Education ، Inc.*
22. Chaudhry ، A. (2004). CRM: Making it simple for the Banking Industry. *In Proceedings of the Twenty-ninth.*
23. Chen ، I. J. ، &Popovich ، K. (2003) .Understanding Customer Relationship Management (CRM) People ، Process And Technology. *Business Process Management Journal* ، 9 ، PP:672-688.
24. Chen ، J. ، &Ching ، R. K. H. (2007). The Effects Of Mobile Customer Relationship Management On Customer Loyalty: *Brand Image Does Matter. Hawaii International Conference on System Sciences* ، PP:1-10.
25. Chen ، J. ، Ching ، R. K. H. ، Tsai ، N. ، & Liu ، Y. (2010). Moderating effects of customer asset on customer relationship management (CRM) performance. 1-10.
26. Christopher ، M. ، Payne ، A. ، &Ballantyne ، D. (2002).Relationship marketing creating stakeholder value. (pp. 1-261). *Butterworth-Heinemann.*
27. Clauss ، F. J. (2010). Corporate Financial Analysis With Microsoft Excel. (pp. 1-507). *McGraw-Hill Companies ، Inc.*
28. Coltman ، T. ، Devinney ، T. M. ، & Midgley ، D. F. (2011). Customer relationship management and firm performance. *Journal of Information Technology* ، 26(3) ، 205-219.

29. Corner , I , & Hinton , M. (2002).Customer Relationship Management System: Implementation Risks And Dynamics. *Qualitative Market Research An International Journal* , 5 , PP:239-251.
30. Da Gama , A. P. (2011). An Expanded Model Of Marketing Performance. *Marketing Intelligence & Planning* , 29(7) , PP:643-661.
31. Dagger , T. S. , David , M. E. , & Ng , S. (2011). Do Relationship Benefits And Maintenance Drive Commitment And Loyalty?. *Journal of Services Marketing* , 25(4) , PP: 273–28.
32. Dong , S. , & Zhu , K. (2006). The Business Value of CRM Systems: Productivity , Profitability , and Time Lag. In *proc. Workshop Inform. Systems Econom.(WISE 2006)* , Northwestern University , Evanston , IL.
33. Dous , M. , Kolbe , L. , Salomann , H. , & Brenner , W. (2005). Knowledge Management Capabilities In CRM: Making Knowledge For , From and About Customers Work. *Eleventh Americas Conference on Information Systems* , PP:167-178.
34. Dumitru , v. F. , glăvan , e. M. , dumitru , m. , & glăvan , n.(2008). The Impact of Information Technologies on the Performance of the Financial-Accounting Department of the Company. , PP: 381-388.
35. Durgam , P. (2011).Transformation of Customer Knowledge Management through Social CRM. *Aalto School of Economics* , PP:1-13.
36. Dutu , C. , &Hälmäjän , H. (2011). The Effect of Organizational Readiness on CRM and Business Performance. *International Journal Of Computers* , 1(5) , PP:106-114.
37. Ehrhardt , Nichaelc . , & Brigham , eugenef , (2011). Financial Management: Theory and Practice. (13 ed.). *South-Western , a part of Cengage Learning*.
38. Fabozzi , F. J. , & Peterson , P. P. (2003). Financial Management And Analysis. (2 ed. , pp. 1-1005). *Canada : John Wiley & Sons , Inc.*
39. Fitzsimmons , J. A. , & Fitzsimmons , M. J. (2006). Service Management Operation , strategy and information technology. : *MC Graw Hill*.
40. Geyser , M. , & Liebenberg , I. E. (2003). Creating A New Valuation Tool For South African Agricultural Co-Operatives. *Agrekon* , 42(2) , PP:106-115.
41. Goodman , J. A. (2009). Strategic Customer Service Managing The Customer Experience To Increase Positive Word Of Mouth , Build Loyalty , And Maximize Profits.(1-273). *American Management Association*.
42. Gummesson , E.(2002). Total Relationship Marketing.(PP:1-366): *Butterworth-Heinemann*.
43. Gupta , M. P. , &Shukla , S. (2002). Learnings From Customer Relationship Management (CRM) Implementation In A Bank. *Global Business Review* , PP: 1-25 .
44. Gupta , S. , &Zeithaml , V. (2006). Customer Metrics And Their Impact On Financial Performance. *Marketing Science* , 25(6) , PP. 718–739.

45. Halim ◊ R. E. (2007). The Financial Impact And Shareholder Wealth Effect Of The Role Of Relationship Bonding Tactics ◊ Relationship Quality And Customer Asset Management: *A Research Agenda* ◊ PP:1-31.
46. Hansen ◊ G. ◊ & Wernerfelt ◊ B. (1989). Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal* ◊ 10(5) ◊ PP. 399-411.
47. Hao ◊ Q. ◊ & Muehlbacher ◊ H. K. A. J. (2012). How Does Organizational Structure Influence Performance Through Learning And Innovation In Austria And China. *Chinese Management Studies* ◊ 6(1) ◊ pp. 36-52.
48. Hendricks ◊ K. B. ◊ Singhal ◊ V. R. ◊ & Stratman ◊ J. K. (2007). The Impact Of Enterprise Systems On Corporate Performance: A Study of ERP ◊ SCM ◊ and CRM System Implementations. *Journal of Operations Management* ◊ 25 ◊ PP: 65–82.
49. Hermelo ◊ F. D. ◊ & Vassolo ◊ R. (2007). The Determinants Of Firm's Growth: An Empirical Examination. *Revista Abante* ◊ 10(1) ◊ PP:3-20.
50. Holm ◊ M. ◊ Kumar ◊ V. ◊ & Rohde ◊ C. (2011). Measuring Customer Profitability In Complex Environments: An Interdisciplinary Contingency Framework. *Academy of Marketing Science* ◊ ◊ PP:1-15.
51. Horri ◊ M. S. ◊ Shirsavar ◊ H. R. A. ◊ & Movahed ◊ A. B. (2013). The Effect Of Relationship Marketing Tactics On Customer Loyalty Given The Mediating Role Of Quality Relationship (Case Study: Shahab Gas Industries). *Journal Of Basic And Applied Scientific Research* ◊ 3(3) ◊ PP:414- 419 .
52. Huynh ◊ K. P. ◊ & Petrunia ◊ R. J. (2010). Age Effects ◊ Leverage And Firm Growth. *Journal Of Economic Dynamics And Control* ◊ 34(5) ◊ PP:1003-1013.
53. Huynh ◊ Q. L. ◊ & Lin ◊ Y. (2013). Employing Heckman Two-Step Sample Selection Method to Investigate Effect of Knowledge Management Adoption On Firm Performance. *International Journal of Business and Management Invention* ◊ 2 ◊ PP.64-71.
54. Islam ◊ M. ◊ & Yang ◊ Y. F. (2009). Service Satisfaction ◊ Information Trust And E-Crm Performance In Bsc Model In The Empirics Of Financial Institutions. *Journal Of Business And Policy Research* ◊ 4(1) ◊ PP:50-65.
55. Iyer ◊ K. (2010). The Determinants Of Firm-Level Export Intensity In New Zealand Agriculture And Forestry. *Economic Analysis & Policy* ◊ 40(1) ◊ PP:75-86.
56. J.H ◊ H. ◊ & J.M ◊ G. (2004). The Financial Performance Of Farming Co-Operatives: Economic Value Added Vs Traditional Measures. *Department of Agricultural Economics ◊ Extension and Rural Development University of Pretoria Pretoria* ◊ 2 ◊ PP:1-20.
57. Jalili ◊ P. P. (2008). The Impact Of Customer Relationship Marketing On Market Performance - A Study Among Iranian Telecommunication Service Providers. *Luleå University Of Technology* ◊ PP:1-110.
58. Kamprath ◊ N. ◊ & Röglinger ◊ M. (2009). An Organizational Perspective On Critical Success Factors For Customer Relationship Management – A Descriptive Case Study. *Proceedings of the Fifteenth Americas Conference on Information Systems* ◊ San Francisco ◊ California August 6th-9th 2009 ◊ PP:1-10.

59. Karadsheh , L. , Mansour , E. , Alhawari , S. , Azar , G. , & El-Bathy , N. (2009). A Theoretical Framework For Knowledge Management Process: Towards Improving Knowledge Performance. *Communications of the IBIMA* , 7 (1) , PP:1-20.
60. Karvonen , V. (2010). Marketing Investment Courage And Financial Performance - A Study Of Profiles And Financial Implications Among Finnish Firms. *Department of Marketing and Management Aalto University School of Economics* , PP:1-97.
61. Kaske , F. , Kugler , M. , & Smolnik , S. (2012). Return on Investment in Social Media--Does the Hype Pay Off? Towards an Assessment of the Profitability of Social Media in Organizations. In *System Science (HICSS) , 2012 45th Hawaii International Conference on* , PP. 3898-3907.
62. Kelley , L. , & R , M. (2003). How e-CRM Can Enhance Customer Loyalty. *Marketing Intelligence & Planning* , 21 , PP 239-248.
63. Keramati , A. , Mehrabi , H. , & Mojir , N. (2010). A Process-Oriented Perspective On Customer Relationship Management And Organizational Performance: An Empirical Investigation. *Industrial Marketing Management* , 39 , PP: 1170–1185.
64. Khan , I. (2012) Impact of customer satisfaction and customer retention on customer loyalty. *International journal of scientific & technology research* , PP:1 , 106-110.
65. Kim , H. , Kim , Y. , & Park , C. (2009). Integration Of Firm's Resource And Capability To Implement Enterprise CRM: A Case Study Of A Retail Bank In Korea. *Decision Support Systems* , 48 , PP:313 – 322.
66. Kim , J. , Suh , E. , & Hwang , H. (2003). A Model For Evaluating The Effectiveness Of CRM Using The Balanced Scorecard. *Journal of Interactive Marketing* , PP:1-15.
67. Kim , M. , Park , J. E. , Dubinsky , A. J. , & Chaib , S. (2012). Frequency of CRM Implementation Activities : A Customer-Centric view. *Journal of services marketing* , 26 , PP:83–93.
68. King , S. F. , & Burgess , T. F. (2008). Understanding Success And Failure In Customer Relationship Management. *Industrial Marketing Management* , 37 , PP: 421 – 431.
69. Kirmaci , S. Koçoğlu , D . (2012). Customer Relationship Management And Customer Loyalty; A Survey In The Sector Of Banking. *International Journal of Business and Social Science* , 3 , PP:282-292.
70. Ko , E. , Kim , S. H. , Kim , M. , & Woo , J. Y. (2007). Organizational Characteristics And The CRM Adoption Process. *Journal of Business Research* , 61 , PP:65 – 74.
71. Kotler , P. (2003). *Marketing Insights from a to z 80 Concepts Every Manager Needs To Know.* (pp. 1-225). John Wiley & Sons , Inc.
72. Kotler , P. , & Armstrong , G. (2008). *Principles of marketing.* : Pearson Education International.
73. Kotler , P. , & Armstrong , G. (2012). *Principles of marketing.* (14 ed. , pp. 1-740). Pearson Prentice Hall.

74. Kotler ، P. ، & Keller ، K. (2006). *Marketing management*. (pp. 1-813). Pelletier ، R. (2005). *It's All About Service How To Lead Your People To Care For Your Customers*. (pp. 1-258). John Wiley & Sons ، Inc.
75. Kotler ، P. ، & Keller ، K. L. (2007). *A Framework For Marketing Management*. Upper Saddle River ، New Jersey : Pearson Prentice Hall .
76. Kotler ، P. ، & Keller ، K. L. (2008). *Marketing Management*. Upper Saddle River ، New Jersey : Pearson Prentice Hall .
77. Kotler ، P. ، Linden ، B. ، Adam ، S. ، & Armstrong ، G. (2004). *Marketing*. Australia: Pearson.
78. Kotler ، P. ، Wong ، V. ، Saunders ، J. ، & Armstrong ، G. (2005). *Principles of marketing*. (Fourth ed. ، Vol. 4 ، pp. 1-989). Spain: Pearson Education.
79. Krasnikov ، A. ، Jayachandran ، S. ، & Kumar ، V. (2009). The Impact of Customer Relationship Management Implementation on Cost and Profit Efficiencies: Evidence from the U.S. Commercial Banking Industry. *Journal of Marketing* ، 73 ، PP:61–76.
80. Kumar ، M. (2008). Customer Relationship Management in Services customer Relationship Management in Services Focus: *Educational Institutions* ، PP:1-32.
81. Kumar ، V. ، Pozza ، I. D. ، Petersen ، J. A. ، & Shah ، D. (2009). Reversing the Logic: The Path to Profitability through Relationship Marketing. *Journal of Interactive Marketing* ، 23 ، PP:147 – 156.
82. Kuusik ، A. (2007). Affecting Customer Loyalty: Do Different Factors Have Various Influences In Different Loyalty Levels? .*University of Tartu -Faculty of Economics and Business Administration* ، Order No. PP:366 ، 1-29.
83. Lambert ، D. M. (2010). Customer Relationship Management As A Business Process. *Journal of Business & Industrial Marketing* ، PP: 4 ، 4-11.
84. Leng ، A. C. A. (2004). The impact of corporate governance practices on firms' financial performance: evidence from Malaysian companies. *ASEAN Economic Bulletin* ، PP: 308-318.
85. Liargovas ، P. ، & Skandalis ، K. (2005). Factors Affecting Firm Competitiveness: The Case of Greek Industry ، *University of Peloponnese ، Department of Economics* ، PP:1-29.
86. Lindgreen ، A. ، & Shergill ، G. (2000). *The Financial Impact of CRM Programmes*(No. IAG-LSM Working Papers (01/13)). *Louvain School of Management* ، PP:1-15.
87. Lindgreen ، A. ، & Antioco ، M. (2003). Customer relationship management: the case of a European bank. *Marketing Intelligence & Planning* ، 23 ، PP. 136-154.
88. Lindgreen ، A. ، (2006). Palmer ، R. ، Vanhamme ، J. ، & Wouters ، J. A relationship-management assessment tool: Questioning ، identifying ، and prioritizing critical aspects of customer relationships. *Industrial Marketing Management* ، 35 ، PP:57 – 71.

89. Lorenzon , A. , Baalen. , & Pilotti , L. Beng , C. , & Liew , A. (2005).Strategic Integration Of Knowledge Management And Customer Relationship Management. *Journal Of Knowledge Management* , 12 , PP. 131-146.
90. Mendoza , L. E. , Marius , , A. , Pérez , M. , &Grimán , A. C. (2007). Critical Success Factors For A Customer Relationship Management Strategy. Information And Software Technology , 49 , PP:913–945. Retrieved from www.elsevier.com/locate/infsof.
91. Milovic , B. (2012).Application Of Customer Relationship Management Strategy (CRM) In Different Business Areas Economics and Organization , 9 , PP. 341 - 354.
92. Mohammed , A. A. , & Rashid , B. b. (2012).Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A framework Proposal on the Relationship among CRM Dimensions , Marketing Capabilities and Hotel Performance. *International Review Of Management And Marketing* , 2 , pp.220-230.
93. Moreno , A. G. , & Lockett , N. (2005).Search of CRM Success: A Resource - based perspective SME Service Companies in Spain and the UK. , PP:1-17.
94. N. Akroush , M. , E. Dahiyat , S. , S. Gharaibeh , H. , & N. Abu-Lail , B. (2011). Customer Relationship Management Implementation An Investigation Of A Scale's Generalizability And Its Relationship With Business Performance In A Developing Country Context. *International journal of commerce and management* , 21(2) , PP:158-191.
95. Nahm , A. Y. , Vonderembse , M. A. , &Koufteros , X. A. (2003). The impact of Organizational Structure On Time-Based Manufacturing And Plant Performance. *Journal of Operations Management* , 21 , PP:281–306.
96. Nejatian , H. , Sentosa , I. , Piaralal , S. K. , &Bohari , A. M. (2011). The Influence Of Customer Knowledge On CRM Performance Of Malaysianict Companies: A Structural Equation Modeling Approach. *International Journal of Business and Management* , 6(7) , Retrieved from www.ccsenet.org/ijbm.
97. Ngai , E. (2005).Customer relationship management research (1992-2002) An academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning* , 23 , PP:582-605.
- 98.Okada , K. (2006). Size effect and firm size (new relationship with value effect). *Security Analyst Journal Prize* , 44(7) , 1-24.
99. Olotu , A. O. , Maclayton , D. W. , &Opara , B. C. (2010).An Empirical Study of Relationship Marketing Orientation and Bank Performance. *Research Journal of International Studies* , 16 , 47-57.
100. Pachori , S. , & Totala , K. (2012). Influence of Financial Leverage on Shareholders Return and Market Capitalization: A Study of Automotive Cluster Companies of Pithampur (MP) , India. In *2nd International Conference on Humanities , Geography and Economics (ICHGE'2012) Singapore* , PP:23-26.
101. Paramasivan , C. , & Subramanian , T. (2009). Financial management . (pp. 1-264). *New Age International Publication*.

102. Patrick , O. O. (2012). Moderating Customer Relationship Management (CRM) To Enhance Firm Performance Through Continuo Us Product Development. *Australian Journal of Business and Management Research* , 2 , PP:1-8.
103. Peppers , D. , & Rogers , M. (2004). *Managing customer relationships a strategic framework*. (pp. 1-531). Canada: John Wiley & Sons , Inc.
104. Petersen , J. A. , McAlister , L. , Reibstein , D. J. , Winer , R. S. , Kumar , V. , & Atkinson , G. (2009). Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholder Value. *Journal of Retailing* , 85 , PP:95–111.
105. Rababah , K. , Mohd , H. , & Ibrahim , H. (2011). A Unified Definition of CRM towards The Successful Adoption and Implementation. *Academic Research International* , 1 , PP: 220-230.
106. Rafiq , M , Ahmad , P.K. , . 2000 , ”Advanced In The Internal Marketing Concept : Definition , Synthesis And Extensions” , *Journal of Service Marketing* , . 14 (6) , PP.449-462.
107. Rahaman , M. o. , Ferdous , M. I. , & Rahman , M. d. (2011). Role of CRM in Profitability of Service Organization: A Case of a Leading Telecommunication Company in Bangladesh. *Journal of Economics and Sustainable Development* , 2 , PP:91-102.
108. Rai , A. K. , & Medha , S. (2013). The Antecedents of Customer Loyalty: An Empirical Investigation in Life Insurance Context. *Journal of Competitiveness* , 5 , pp. 139-163.
109. Ranjan , J. , & Bhatnagar , V. (2011). Role of knowledge management and analytical CRM in business: data mining based framework. *The Learning Organization* , 18 , pp. 131-148.
110. Raza , M. W. (2013). Affect of financial leverage on firm performance. Empirical evidence from Karachi Stock Exchange , PP:1-20.
111. Reddick , C.G.(2011). Customer Relationship Management (CRM) technology and organizational change: Evidence for the bureaucratic and e-Government paradigms. *Government Information Quarterly* , PP:346-356.
112. Rehman Shah Fasih U , S. (2013). Relationship between Financial Leverage and Financial Performance: Empirical Evidence of Listed Sugar Companies of Pakistan. *Global Journal of Management And Business Research* , 13(8) , PP:33-40.
113. Reinartz , W. , Krafft , M. , & Hoyer , W. D. (2004). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research* , , PP:293–305.
114. Sadek , H. , Youssef , A. , Ghoneim , A. , & Tantawi , P. (2011). Measuring The Effect Of Customer Relationship Management (CRM) Components On The Non-Financial Performance Of Commercial Banks: Egypt case. *European , Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems* , PP:432-451.
115. Safarova , Y. (2010). Factors That Determine Firm Performance Of New Zealand Listed Companies (*Doctoral dissertation , Auckland University of Technology*) , PP:1-36.
116. Santarelli , E. , & Tran , H. T. (2013). Diversification Strategies and Firm Performance: A Sample Selection Approach (No. wp896) , PP:1-28.

117. Sayilgan , G. , Karabacak , H. , & Küçükkoçaoğlu , G. (2007). The Firm-Specific Determinants Of Corporate Capital Structure: Evidence From Turkish Panel Data .*Investment Management and Financial Innovations* , 3(3) , PP:125-139.
118. Scholastica E. , U. , Adekunle A. , I. , &Tajudeen A. , O. (2010). Relationship Marketing And Customer Loyalty: A Customer Service Approach In Nigerian Companies. *Information Management* , 12(167).
119. Sear , E. , Hartland , T. , Abdel-Waharb , M. , & Miller , C. (2007). „Customer Relationship Management Implementation: A case study in the construction sector.“ PP:1-10.
120. Shafia , M. A. , Mazdeh , M. M. , Vahedi , M. , &Pournader , M. (2011). Applying fuzzy balanced scorecard for evaluating the CRM performance. *Industrial Management & Data Systems* , 111(7) , PP:1105-1135.
121. Sharp , D. E. (2003). Customer Relationship Management Systems Handbook. (pp. 1-266). Auerbach Publications.
122. Shin , N. (2003). The Impact of Information Technology on the Performance of Diversified Firms , PP:1-8.
123. Silvestro , R. , & Low , T. H. (2006). The Asymmetric Relationship Between Customer Satisfaction , Dissatisfaction , Loyalty and Financial Performance in B2B Companies. *Operations Management Group*.
124. Sin , L. Y. M. , Tse , A. C. B. , &Yim , F. H. K. (2005). CRM: Conceptualization And Scale Development. *European Journal of Marketing* , 39(11) , PP:1264-1290.
125. Singgih , M. L. , &Purnasakti , Y. H. (2011). Evaluation of Relationship Marketin g Using Service Profit Chain Model to Improve Customer Loyalty .*Service Science Conference* , , PP: 426-434.
126. Sirbel , M. (2012).The Effect of Information Technology (IT) Capabilities and Customer Relationship Management (CRM) on Marketing Performance An Empirical Study on Commercial Jordanian banks in Amman. Master in Business Administration , *Faculty of Business Middle East University* , PP:1-119.
127. Siriprasoetsin , P. , Tuamsuk , K. , &Vongprasert , C. (2011).Factors affecting customer relationship management practices in Thai academic libraries. *The International Information & Library Review* , 43 , PP:221-229.
128. Sivaraks , P. , Krairit , D. , & Tang , J. C. S. (2011). Effects of e-CRM on Customer–Bank Relationship Quality And Outcomes: The Case Of Thailand. *Journal Of High Technology Management Research* , PP:141–157.
129. Smith , R. E. , & Wright , W. F. (2004). Determinant s o f Customer Loyalty y and Financial Performance. *Journal Of Management Accounting Research* , 16 , PP: 183-205.
130. Soch , H. , &Sandhu , H. (2008). Does Customer Relationship Management Activity Affect Firm Performance? .*Global Business Review* , 9 , PP:189–206.

131. Söderbom , M. , Teal , F. , & Wambugu , A. (2002). Does firm size really affect earnings? , PP:1-40.
132. Soliman , H. S. (2011). Customer relationship management and its relationship to the marketing performance. *International Journal of Business and Social Science* , 2(10) , PP:166-182.
133. Strachan , L. , & Lombard , M. R. (2011). A conceptual framework proposition for customer loyalty in the short - term insurance industry - A South African perspective. *African Journal of Marketing Management* , 3 , pp. 207 - 218.
134. Strauss , J. , Ansary , A. E. , & Frost , R. (2009). *E-marketing*. (4 ed. , pp. 1-480). Pearson Education.
135. Subodh , K. (2002). Market concentration , Firm Size And Innovative Activity: A Firm-Level Economic Analysis Of Selected Indian Industries Under Economic Liberalization (No. 2002/108). WIDER Discussion Papers//World Institute for Development Economics (UNU-WIDER) , PP:1-28.
136. Symeou , P. C. (2011). The Firm Size – Performance Relationship: An Empirical Examination Of The Role Of The Firm’s Growth Potential , *Telecommunications Policy* , 35(5) , PP:426-440.
137. Tavitiyaman , P. , Zhang , H. Q. , & Qu , H. (2012). The effect of Competitive Strategies and Organizational Structure on Hotel Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , , pp. 140-159.
138. Tennent , J. (2008). Guide to Financial Management. (pp. 1-326). The Economist In Association With Profile Books Ltd.
139. Tian , Y. , Ellinger , A. E. , & Chen , H. (2009). Third-Party Logistics Provider Customer Orientation And Customer Firm Logistics Improvement In China. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* , 40 , pp. 356-376.
140. Tjia , J. S. (2004). Building financial models a guide to creating and interpreting financial statements. (pp. 1-340). United States of America: McGraw-Hill.
141. Tohidi , H. , & Jabbari , M. M. (2012). CRM in Organizational Structure Design. *Procedia Technology* , 1 , PP:579 – 582.
142. Tsai , M. T. , Li , E. Y. , Lee , K. W. , & Tung , W. H. (2011). Beyond ERP implementation: The moderating effect of knowledge management on business performance. *Total Quality Management* , 22(2) , 131-144.
143. Ulaga , W. , & Eggert , A. (2008). Linking Customer Value To Customer Share In Business Relationships. *Advances in Business Marketing and Purchasing* , 14 , PP:221–247.
144. Uluyol , O. , Lebe , F. , & AKBAŞ , Y. (2010). The Relation between Financial Leverage and Return on Equity of the Companies: A Research on the Companies Traded on İstanbul Stock Exchange in the Base of Industries. *Isletme Arastarmalari Dergisi* , 6(1) , PP:70-89.

145. Urbanskienė , R. , Žostautienė , D. , & Chreptavičienė , V. (2008). The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) System. *Engineering Economics* , 3 , PP:51-60.
146. Vella , J. , & Caruana , A. (2010). Encouraging CRM Systems Usage: A Study Among Bank Managers . , , PP:1-22.
147. Verhoef , P. C. (2003). Understanding the effect of Customer Relationship management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. *Journal Of Marketing* , 67 , PP: 30-45.
148. Vidovic , M. (2010). The Link Between The Quality Of Knowledge Management And Financial Performance – The Case Of Croatia. *Problems And Perspectives In Management* , 8 , PP:159-169.
149. Vincent , L. H. , Bharadwaj , S. G. , & Challagalla , G. N. (2004). Does Innovation Mediate Firm Performance?: A Meta-Analysis Of Determinants And Consequences Of Organizational Innovation. PP:1-33.
150. Vlachvei , A. , & Notta , O. (2008). Firm Growth , Size and Age in Greek firms. *In Proceedings of International Conference on Applied Economics* , pp. 915-921.
151. Wahlberg , O. , Strandberg , C. , Sundberg , H. , & Sandberg , K. W. (2009). Trends , Topics And Underresearched Areas In CRM Research - A Literature Review. *International Journal of Public Information Systems* , 3 , PP:91-208.
152. Walsh , C. (2006). Key Management Ratios The Clearest Guide To The Critical Numbers That Drive Your Business. (4 ed. , p. 401). Great Britain.: Printed And Bound By Bell & Bain Limited , Glasgow.
153. Wang , Q. , Lai , F. , & Zhao , X. (2008). The impact of information technology on the financial performance of third-party logistics firms in China. *Supply Chain Management: An International Journal* , 13 , PP:138–150.
154. Wang , Y. , & Feng , H. (2012). Customer Relationship Management Capabilities: Measurement , Antecedents and Consequences. *Management Decision* , 50(1) , PP:115-129.
155. Wang , Y. , Lo , H. P. , Chi , R. , & Yang , Y. (2004). An integrated framework for customer value and customer-relationship management performance: a customer-based perspective from China. *Managing Service Quality* , 14 , PP. 169-182.
156. Wilde , S. (2011). Customer knowledge management improving customer relationship through knowledge application. (pp. 1-161). Springer.
157. Wu , S. I. , & Lu , C. L. (2012). The relationship between CRM , RM , and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management* , 31(1) , 276-285.
158. Wu , W. (2002). Customer relationship management technology , market orientation and organizational performance . *Concordia University* , PP:1-130.

159. Xu ، M. ، & Walton ، J. (2005).Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems* ، 105 ، pp. 955-971.
160. Yavas ، U. ، & Babakus ، E. (2009).Relationships between organizational support ، customer orientation ، and work outcomes A study of frontline bank employees. *International Journal of Bank Marketing* ، 28 ، pp. 222-238.
161. Zablah ، A. R. ، Bellenger ، D. N. ، Straub ، D. W. ، & Johnston ، W. J. P (2012) . Performance Implications Of CRM Technology U Se : A Multi -Level Field Study Of Business Customers And T Heir Providers In The Telecommunications Industry. *Information Systems Research* ، ، PP: 1-53.
162. Zaied ، A. N. ، Hussein ، G. S. ، & Hassan ، M. M.(2012). The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance. *I.J. Information Engineering and Electronic Business* ، PP:5 ، 27-35.
163. Zani ، A. Y. P. ، Salim ، U. ، & Solimun ، D. (2013). The Increasing Of Students' Satisfaction And Loyalty By The Use Of Customer Relationship Management (CRM) (A Case Study In Medical Education Institutions ، Nursing Study Program In Jakarta ، Bogor ، Tangerang ، Depok And Bekasi). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* ، 7(4) ، 28-34.
164. Zhou ، H. ، & De Wit ، G. (2009). Determinants and dimensions of firm growth.EIM ، Zoetermeer ، PP:1-34.
165. Zineldin ، M. (2005) ، Research and concepts quality and customer relationship management (CRM) as Competitive Strategy in the Swedish Banking Industry. *The TQM Magazine* ، 17 ، pp. 329-344.

ثانياً : قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية

١. أحمد . سمير عباس و حنظل . عبد علي ، (٢٠١٢) ، استخدام النسب المالية كأداة لتقييم كفاءة الاداء ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد ٣٢ (١) ، ص: ٢٤٩-٢٧٠ .
٢. أحمد . محمود جلال . الكسار . طلال ، (٢٠٠٩) ، استخدام مؤشرات النسب المالية في تقييم الأداء المالي والتنبؤ بالأزمات المالية للشركات (ال فشل المالي) ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الزرقاء الخاصة ، ص: ١-٤٦ .
٣. أحمد . محمود جلال . الكسار . طلال ، (٢٠٠٩) ، استخدام مؤشرات النسب المالية في تقييم الأداء المالي والتنبؤ بالأزمات المالية للشركات (ال فشل المالي) ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الزرقاء الخاصة ، ص: ١-٤٦ .
٤. دبايش . محمد نجيب ، قدوري . طارق ، (٢٠١٣) ، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة ، جامعة الوادي ، الملتقى الوطني حول : واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، ص: ١-١٣ .

٥. الراوي . عادل صالح و حميد . محمد مزعل . (٢٠١٢) ، أهمية الرفاعة المالية و التشغيلية في تعظيم أرباح المشاريع الصناعية : دراسة تطبيقية ، جامعة الانبار ، كلية الاقتصاد و الإدارة ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، ٤ (٩) ، ص: ٣٠٥-٣٢٥.
٦. الرحمان ، هياج عبد (٢٠١٢) ، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ورقلة ، ص: ١-١٠٥.
٧. رمضان. زياد، الإدارة المالية في المنظمات المساهمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٨ ص ١٠٩.
٨. رزق الله، عايدة. (2002) دليل الباحثين في التحليل الإحصائي. القاهرة.
٩. السبيعي ، بداح محسن ، (٢٠١٢) ، العلاقة بين الرفع المالي و العائد على الاستثمار في المنظمات المساهمة العامة الكويتية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، ص: ١-١١١ .
١٠. سلمان ، عماد عبد الستار ، استخدام النسب المالية في تحديد العوامل المؤثرة في ربحية المصارف التجارية : بحث تطبيقي في المصارف التجارية ، الكلية التقنية الإدارية البصرة ، العلوم الاقتصادية ، ٣٢ (٢) ، ص: ١١١-١٣٤ .
١١. سوبفت ، رولاند. إدارة علاقات العملاء .خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال (٢٠٠٢) ، ص ١-٥.
١٢. الشرايعه ، وائل محمود ، اثر إدارة علاقات العملاء على أداء فنادق فئة الخمسة و الأربع نجوم في عمان ، رسالة ماجستير ، ٢٠١٠ ، ص: ١-١٣٨ .
١٣. صافي . وليد أحمد و موسى . شقيري نوري ، الرفاعة المالية وأثرها □ نصيب السهم العادي من الأرباح المحققة و درجة المخاطرة : دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية ، جامعة الاسراء الخاصة ، عمان / الأردن ، ص: ١-٢٠ .
١٤. العامري ، زهرة حسن و الركابي ، (٢٠٠٧) ، علي خلف ، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء (دراسة ميدانية في شركات المشاريع النفطية) ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد ٦٣ ، ص: ١٠٩-١٣٦.
١٥. عباسي ، عصام ، (٢٠١٢) ، تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرارات . دراسة حالة ليند غاز . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، ص: ١-١٧٠ .
١٦. عبد الناصر ، صخري جمال ، التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسات البترولية في الجزائر: دراسة حالة مؤسسة ENSP (٢٠١٢-٢٠١١-٢٠١٠) ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، ص: ١-٨٦.
١٧. عبدالكريم و علاونة ، (٢٠٠٩). مدى تأثير الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية(4)23 ، 990-1028
١٨. علي ، محمود فهد عبد . (٢٠٠٩) ، أثر الرفاعة المالية في تكلفة التمويل ومعدل العائد على حقوق الملكية ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، ٢١ (٢) ، ص: ٢٣٨-٢٦٠ .
١٩. الفارس ، سليمان ، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات ، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية في دمشق ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد ٢٦ ، العدد ٢ ، ص: ٥٩-٨٥ . ٢٠١٠ .
٢٠. فاضل . عدي صلاح الدين و صالح . علاء عبد الحسين ، تقييم أداء الشركات العراقية باستخدام نموذج العائد على حقوق الملكية : دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للفترة ٢٠١٠ - ٢٠٠٨ ، جامعة البصرة/ كلية الإدارة / والاقتصاد قسم المحاسبة ، ص: ١٤٣-١٦٤ .

٢١. فريدة ، زيني و مليانة ، خميس ، اثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال ، دراسة ميدانية على المنظمة الوطنية للاتصالات في الجزائر ، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، ٢٠١١ ، ص: ١-١٨.
٢٢. قباجة ، عدنان عبد المجيد عبد الرحمن . (٢٠٠٨) ، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، ص: ١-٢٠٥.
٢٣. محمود . صدام محمد ، حسين . علي إبراهيم ، حسون ، ليث نعمان ، (٢٠١٣) ، الاستخدام المحاسبي للمقارنة المرجعية باعتماد النسب المالية وبطاقات الأداء المتوازن كأدوات لها في تقويم الأداء المالي للمصارف -دراسة تطبيقية في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار للسنوات (٢٠٠٦-٢٠٠٣) ، تنمية الرافدين ، ١١٣(٣٥) ، ص: ٤١-٧٦.
٢٤. الناظر ، نهلة نهاد ، اثر التسويق بالعلاقات ودوافع التعامل على ولاء العملاء للمنظمة ، دراسة تطبيقية على عينة من عملاء المصارف التجارية الأردنية في مدينة عمان ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات ، ٢٠٠٩ ، ص: ١-١٥٣.
٢٥. النجار ، عبد العزيز ، (٢٠٠٧) ، أساسيات الإدارة المالية . (ص ص : ١-٦٢٤) . المكتب العربي الحديث.
٢٦. نديم ، مريم شكري محمود ، (٢٠١٣) ، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، ص: ١-١٢٧ .
٢٧. نعمة ، عماد صالح . (٢٠١٠) ، تقويم أداء الشركات باستخدام النسب المالية : دراسة تطبيقية في شركة صلاح الدين العامة للفترة من (١٩٩٥ - ٢٠٠١) ، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية و الإدارية والمحاسبية و المعلوماتية ، ص: ١-٣٠ .
٢٨. هندي ، منير إبراهيم ، (١٩٩٩) ، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر . (ص ص : ١-٨٠٥) ، المكتب العربي الحديث .
٢٩. هندي . منير إبراهيم ، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر) ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٦ ، ص٦٨ - ٧١ .
٣٠. اليوسف . جمال ، الحموي، فواز، الإدارة المالية، منشورات جامعة دمشق، دمشق ٢٠٠٦ ص ٩٨.

ثالثاً : قائمة المواقع الإلكترونية

1. www.dse.sy.

قائمة الملاحق (*Appendices*)

الملحق رقم (1): قائمة بأسماء المحكمين الأكاديميين لاستمارة الاستبيان

الاسم	العمل	القسم
د: مهند أرناؤوط	مدرس في كلية الاقتصاد/جامعة دمشق	إدارة الأعمال
د: سامر مصطفى	مدرس في كلية الاقتصاد/ جامعة دمشق	إدارة الأعمال
د:محمد الخضر	مدرس في كلية الاقتصاد/ جامعة دمشق	التسويق
د: غذوان علي	مدرس في كلية الاقتصاد/ جامعة دمشق	إدارة الأعمال
د: ندى العلي	مدرس في كلية الاقتصاد/ جامعة دمشق	إدارة الأعمال
د: سليمان موصلي	مدرس في كلية الاقتصاد/ جامعة دمشق	المصارف والتأمين
د: أنس قتال	مدرس في كلية الاقتصاد/ جامعة دمشق	التسويق

الملحق رقم (2): استمارة الاستبيان قبل التحكيم

تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم استبانة لأغراض البحث العلمي لموضوع " أثر إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي للشركات دراسة مسحية في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية " ، يرجى التقاض بالإجابة عن جميع العبارات الواردة في الاستبانة بكل عناية ووضوح وصراحة . وأود التأكيد أن المعلومات التي سيتم جمعها من خلال إجابتكم ستحاط بالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

الباحثة

الجزء الأول

الرجاء تعيين البيانات الشخصية و العامة التالية المناسبة بالنسبة لكم:

١- النوع :

- ذكر.....

- أنثى.....

٢- ما هي مدة استخدامك لخدمات المنظمة :

- أقل من خمس سنوات.....

- من ٥ إلى ١٠ سنوات.....

- أكثر من ١٠ سنة.....

٣- العمر :

- أقل من ٢٥ سنة.....

- من ٢٥ إلى ٣٠ سنة.....

- من ٣١ إلى ٣٥ سنة.....

- من ٣٦ إلى ٤٠ سنة.....

- من ٤١ إلى ٤٥ سنة.....

- أكثر من ٤٥ سنة.....

الجزء الثاني : أبعاد إدارة علاقات العملاء

أمامك مجموعة من المعايير التي تقيم مدى توفر أبعاد إدارة علاقات العملاء في مؤسستكم ، الرجاء وضع إشارة (X) أمام الرقم الذي تعده أكثر تمثيلاً لواقع مؤسستكم ، علماً أن اختياركم للرقم (٥) يعني الموافقة بشدة ، أما الرقم (١) يعني الرفض بشدة ، بينما تمثل بقية الأرقام درجات متفاوتة للموافقة / عدم الموافقة.

أبعاد إدارة علاقات العملاء					
عدد العبارات	العبارات	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	نوعاً ما موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5	
قناعة ودعم الإدارة العليا					
1	تتوفر القناعة التامة لدى مديري الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة علاقات العملاء في المنظمة.				
2	تلتزم الإدارة بتطبيق إدارة علاقات العملاء في المنظمة.				
3	تقوم إدارة المنظمة بتوفير الوقت والكادر والتسهيلات والمعدات والتمويل الكافي لتطبيق إدارة علاقات العملاء في المنظمة.				
4	تقوم الإدارة بالتخطيط المستمر لتطبيق إدارة علاقات العملاء في المنظمة.				
التركيز على العميل					
5	تقوم المنظمة بإجراء دراسات مسحية باستمرار لتحديد حاجات العملاء ورغباتهم.				
6	تسعى المنظمة إلى الاحتفاظ بعلاقات جيدة مع العملاء وذلك لإتمام تعاملاتهم مع المنظمة .				
7	يقوم الموظفون في المنظمة بتلبية طلبات العملاء والاهتمام بهم .				
8	تهتم المنظمة بمتابعة شكاوى العملاء والعمل على تقديم حلول لها.				
9	تضع المنظمة اقتراحات العملاء في سلم أولوياتها.				
التركيز على التنظيم					
10	يتوفر لدى المنظمة الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العملاء.				
11	اعتقد أن موظفي المنظمة مدربين ومؤهلين بشكل جيد مما يساعد على الإجابة على استفساراتي وحل مشاكلي .				
12	تسعى المنظمة إلى جذب عملاء جدد باستمرار .				
13	تركز المنظمة على الاحتفاظ بالعملاء من خلال تقديم خدمات مبتكرة عما يقدمه المنافسون .				
14	اعتقد أن المنظمة تقوم برصد كافة الإمكانيات المادية من أجل ضمان نجاح تحقيق أهدافها في تقديم الأفضل للعملاء.				
التركيز على إدارة المعرفة					
15	لدى الموظفين في المنظمة الرغبة في خدمة العملاء بسرعة.				
16	لدى الموظفين المعرفة التي تساعدهم على فهم كامل لحاجات ورغبات العملاء.				
17	يتوفر لدى المنظمة وسائل اتصال توفر التواصل الدائم معي.				
18	يقوم موظفو المنظمة بالاستجابة الفورية عندما أقوم بزيارة المنظمة لإتمام أي معاملة .				
19	تعقد في المنظمة اجتماعات دورية لإطلاع جميع العملاء على أحدث التطورات في المنظمة .				
التركيز على التكنولوجيا					
20	يتوفر لدى المنظمة التجهيزات التقنية والمعدات الحاسوبية اللازمة من أجل توفير الدعم اللازم من أجل تسهيل التواصل مع المنظمة.				
21	لدى المنظمة البرمجيات الحاسوبية الملائمة لخدمة العملاء ، بشكل سهل بالنسبة للعملاء .				
22	يتوفر لدى المنظمة خدمات إلكترونية تسهل عملية الحصول على الخدمة المناسبة.				

					تعتبر عملية التعامل مع الموقع الالكتروني الخاص بالمنظمة سهلا بالنسبة لي.	23
					يتم تحديث الموقع الالكتروني الخاص بالمنظمة باستمرار .	24
أبعاد الولاء						
					جودة الخدمة	
5	4	3	2	1	يتوفر لدى المنظمة تشكيلة كافية من الخدمات التي تقدم للعملاء.	25
					تعتبر تكاليف الخدمات التي تقدمها المنظمة مناسبة .	26
					تتمتع عملية تقديم خدمات المنظمة بالبساطة أثناء التقديم.	27
					تبدي المنظمة الرغبة في مساعدة العملاء على أي استفسار بشكل سريع	28
					تتوفر مراكز خدمات المنظمة في مواقع متعددة ضمن المدينة.	29
					يعتبر مكان تقديم خدمات المنظمة مجهزا وراقيا.	30
5	4	3	2	1	رضا العملاء	
					لم تقم المنظمة بإحباط توقعات العملاء لحد الآن.	31
					لم تقم المنظمة بخذلان العملاء إطلاقا.	32
					أن قرار اختيار التعامل مع المنظمة يعتبر حكيمًا.	33
5	4	3	2	1	الثقة	
					تقوم المنظمة بتوفير البدائل المثلّي لكل عميل باستمرار .	34
					تقوم المنظمة بتقديم النصائح الملائمة في الوقت المناسب .	35
					أثق بصدق المنظمة بالتعامل مع العملاء .	36
					أثق بتوفر الإمكانيات الموظفين بالمنظمة.	37
5	4	3	2	1	الالتزام	
					أقوم بالتحدث بشكل ايجابي لأصدقائي عن مقدمي الخدمات في المنظمة.	38
					اشعر أن المنظمة تعامل كافة العملاء بطريقة ودية.	39
					أقوم بتشجيع المعارف والاصدقاء بالقيام بالتعامل مع المنظمة .	40
					اعتبر أن تعاملي مع المنظمة يعتبر أفضل الخيارات مقارنة بغيرها من مزودي الخدمة.	41
					سأبقى على تواصل مع المنظمة في السنوات القادمة .	42
5	4	3	2	1	الصورة الذهنية	
					اشعر أن المنظمة تهتم بالعملاء بشكل أساسي	43
					أثق بكل ما تقدمه المنظمة من عروض.	44
					أنصح العملاء بالتعامل مع هذه المنظمة	45
					تمتاز المنظمة بالمصداقية تجاه عملائها	46
5	4	3	2	1	تكاليف التحول	
					تحتاج عملية البحث عن منظمة جديدة للتعامل معها إلى وقت وجهد.	47
					لا اشعر بالارتياح عند القيام بالتحول عن التعامل مع المنظمة.	48
					تحتاج عملية إعادة التعرف على منظمة جديدة والتعامل معها إلى تكلفة مرتفعة .	49
					لا يعتبر التحول والتعامل مع منظمة جديدة خياراً مناسباً لي	50
5	4	3	2	1	الاتصالات	
					تقوم المنظمة بتقديم معلومات كافية عن أنشطتها .	51
					تقوم المنظمة بالتواصل المستمر مع العملاء باستمرار .	52
					توفر المنظمة وسائل اتصال فعالة ومباشرة مع العملاء	53
					تقوم المنظمة بالتواصل مع العملاء بهدف معرفة أفكارهم ومقترحاتهم	54

الملحق رقم (3) ملاحظات المحكمين حول استمارة الاستبيان المبدئية

اسم المحكم	الملاحظات التي تم إبدالها
د : ندى العلي	يجب القيام بوضع جدول ضمن الملحق يوضح من قام بتحكيم الاستبيان ، فضلاً عن تحديد كل محكم وملاحظاته وكيف وصل الاستبيان إلى شكله النهائي .
	القيام بذكر سبب اختيار العدد الذي قلم بتحكيم الاستبيان ، هل هو بناء على مرجع ؟ ، أو أن الاختيار تم بسبب سهولة التواصل مع المحكمين. وفي هذه الدراسة تم اختيار عدد المحكمين بناءً على سهولة الوصول إلى المحكمين.
	عدم وضع نقط في نهاية كل عبارة ، أو توحيد التقطع المستخدم.
	البيانات الشخصية تذكر في نهاية الاستبيان.
	استبدال كلمة غير موافق على الإطلاق بغير موافق بشدة.
	يجب التوسع بشكل أكبر في تحديد مقاييس رضا وولاء العملاء
	إعادة صياغة عبارات التركيز على العميل
	استبدال العبارة الأولى في بعد التركيز على التنظيم بعبارة جديدة لوجود تشابه بين العبارة الأولى والثانية ضمن هذا البعد
	إعادة صياغة أبعاد جودة الخدمة من خلال تحديد أبعاد جودة الخدمة الأساسية كونها لا تعبر بشكل دقيق عن المفهوم
	حذف العبارة الأولى من بعد الصورة الذهنية لأن الفكرة مكررة
د: غزوان علي	تحديد وسائل الاتصال و التفاعل مع العملاء ضمن بعد الاتصالات
	بالنسبة للمدة والعمر يُفضل وضع خمس فئات لكل منها.
	لا داعي لذكر أرقام المقياس في الجدول لان المستقصى منه سيكتفي بوضع إشارة X ، أما الأرقام فيه تستخدم فقط في التحليل الاحصائي.
	إعادة صياغة العبارة الأولى في بعد التركيز على التكنولوجيا
	إضافة كلمة (لحد الان) للعبارة الأولى لرضا العملاء
	حذف كلمة الأصدقاء من العبارة الثالثة من بعد الالتزام
	القيام بوضع المتغيرات الشخصية وخصائص المنظمة ضمن جدول
	يفضل كتابة الشكر في نهاية الاستبيان
	يفضل كتابة المتغير الوسيط الرضا لانه الأدق في البحث
	إضافة عبارة تقوم المنظمة بتقديم الحلول لمشاكل العملاء كعبارة رقم 6
د : سامر مصطفى	إضافة كلمة مميزة إلى العبارة رقم 4 في بعد التركيز على التنظيم
	إضافة كلمة البنى التحتية للعبارة الأخيرة في بعد التركيز على التنظيم
	إضافة كلمة ورغبتهم إلى العبارة الثانية من بعد إدارة المعرفة
	إضافة عبارة لأي استفسار للعبارة رقم 3 في بعد التركيز على إدارة المعرفة
	إضافة عبارة المعدات الحاسوبية ، من أجل تسهيل التواصل مع المنظمة إلى العبارة الأولى في بعد التركيز على التكنولوجيا
	إضافة كلمة واضح إلى العبارة الثانية والرابعة في بعد التركيز على التكنولوجيا
	إضافة كلمة منوعة للعبارة الأولى في بعد جودة الخدمة
	إضافة كلمة الوضوح للعبارة الثالثة في بعد جودة الخدمة
	إضافة كلمة والرد على للعبارة الرابعة في بعد جودة الخدمة
	إضافة كلمة وعلقانياً للعبارة الأخيرة في بعد رضا العملاء
د : محمد الخضبر	إضافة كلمة مهارات للعبارة الأخيرة في بعد الثقة
	إضافة كلمة صداقة للعبارة الثانية في بعد الالتزام
	إضافة كلمة وتعامل مستمر للعبارة الأخيرة في بعد الالتزام
	أضافة كلمة وعود للعبارة الثانية من الصورة الذهنية
	إضافة الوقت و الكادر و التسهيلات و المعدات في عبارات منفصلة في بعد قناعة ودعم الإدارة العليا
	يفترض التعريف بالجهة البحثية التي تعمل لصالحها
	يجب وضع سؤال عن اسم الشركة من أجل تصنيف الشركات
	البيانات الشخصية وخصائص المنظمة توضع في نهاية الاستبيان
	العبارة الثانية في التركيز على العميل خطأ لانها تحوي فكرتين في عبارة واحدة وهذا خطأ Double Barreled Question
	العبارة الثالثة في التركيز على العميل خطأ لانها تحوي فكرتين في عبارة واحدة وهذا خطأ Double Barreled Question
العبارة الثانية في التركيز على التنظيم خطأ لانها تحوي فكرتين في عبارة واحدة وهذا خطأ Double Barreled Question	
العبارة السادسة في التركيز على جودة الخدمة خطأ لانها تحوي فكرتين في عبارة واحدة وهذا خطأ Double Barreled Question	
د : سليمان موصلي	الاستبيان بشكل عام جيد
	تحديد الجهة التي تعملين لصالحها

إضافة عنوان البحث وترويسة الجامعة	
حذف العبارة الأولى و الثالثة من الصوري الذهنية لتشابه الفكرة مع عبارات أخرى	

الملحق رقم (4): استمارة الاستبيان بعد الأخذ بملاحظات المحكمين



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم التسويق

بسم الله الرحمن الرحيم

تقوم الباحثة بإعداد بحث لنيل درجة الماجستير في التسويق من جامعة دمشق بعنوان:

أثر إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي للشركات

-دراسة مسحية في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية-

تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم استبانة لأغراض البحث العلمي لموضوع رسالة الماجستير في جامعة دمشق " أثر إدارة علاقات العملاء في الأداء المالي للشركات دراسة مسحية في المنظمات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية " ، يرجى التفضل بالإجابة عن جميع العبارات الواردة في الاستبانة بكل عناية ووضوح وصراحة . وأود التأكيد أن المعلومات التي سيتم جمعها من خلال إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة

الأستاذ الدكتور

سلمى غسان العظمة

مهند نبيل أرناؤوط

الرجاء وضع إشارة (X) عند المنظمة الذي تتعامل معها:

	المجموعة المتحدة للنشر و الإعلان و التسويق (UG)	1	ما هي شركة الخدمات التي تتعامل معها ؟
	المنظمة الأهلية لصناعة الزيوت النباتية (AVOC)	1	ما هي المنظمة التي تتعامل معها ؟
	المنظمة الأهلية للنقل (AHT)	1	ما هي شركة الخدمات التي تتعامل معها ؟
	المنظمة الهندسية الزراعية للاستثمارات - نماء (NAMA)	1	ما هي المنظمة التي تتعامل معها ؟
	الاتحاد التعاوني للتأمين (SAIC)	1	ما هي شركة التأمين التي تتعامل معها ؟
	السورية الدولية للتأمين - أروب (AROP)	2	
	المنظمة السورية الكويتية للتأمين (SKIC)	3	
	المنظمة السورية الوطنية للتأمين (NIC)	4	
	المنظمة المتحدة للتأمين (UIC)	5	
	شركة العقيلة للتأمين التكافلي (ATI)	6	
	البنك العربي - سورية (ARBS)	1	ما هو المصرف الذي تتعامل معه ؟
	المصرف الدولي للتجارة والتمويل (IBTF)	2	

3	بنك الأردن - سورية (BOJS)
4	بنك الشرق (SHRQ)
5	بنك بيبيلوس - سورية (BBS)
6	بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF)
7	بنك سورية الدولي الإسلامي (SIIB)
8	بنك سورية والخليج (SGB)
9	بنك سورية والمهجر (BSO)
10	بنك عودة سورية (BASY)
11	بنك قطر الوطني - سورية (QNBS)
12	فرنسبنك (FSBS)

أمامك مجموعة من المعايير التي تقيم مدى توفر أبعاد إدارة علاقات العملاء في مؤسستكم ، الرجاء وضع إشارة (X) أمام الرقم الذي تعده أكثر تمثيلاً لواقع المنظمة التي تتعامل معها

أبعاد إدارة علاقات العملاء					
العبارات					عدد العبارات
البعد الأول: اقتناع ودعم الإدارة العليا					
موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1
					2
					3
					4
					5
					6
البعد الثاني: التركيز على العميل					
موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
					7
					8
					9
					10
					11
					12
					13
البعد الثالث: التركيز على التنظيم					
موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
					14
					15
					16
					17
					18
البعد الرابع: التركيز على إدارة المعرفة					
موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
					19
					20

					يتوفر لدى المنظمة وسائل اتصال توفر التواصل الدائم معي	21
					يقوم موظفو المنظمة بالاستجابة الفورية لأي استفسار عندما أقوم بزيارة المنظمة لإتمام أي معاملة	22
					تعقد في المنظمة اجتماعات دورية لإطلاع جميع العملاء على أحدث التطورات في المنظمة	23
موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الخامس : التركيز على التكنولوجيا	
					يتوفر لدى المنظمة الحواسيب اللازمة من أجل توفير الدعم اللازم من أجل تسهيل التواصل مع المنظمة	24
					لدى المنظمة خدمات الإنترنت الملائمة لخدمة العملاء ، بشكل سهل وواضح بالنسبة للعملاء	25
					يتوفر لدى المنظمة خدمات الكترونية (الدفع الالكتروني - حساب شخصي على الموقع) تسهل عملية الحصول على الخدمة المناسبة	26
					تعتبر عملية التعامل مع الموقع الالكتروني الخاص بالمنظمة سهلاً وواضحاً بالنسبة لي	27
					يتم تحديث الموقع الالكتروني الخاص بالمنظمة باستمرار	28
أبعاد الولاء						
موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الأول : جودة الخدمة	
					تعتبر تكاليف الخدمات التي تقدمها المنظمة مناسبة	29
					تتمتع عملية تقديم خدمات المنظمة بالبساطة والوضوح أثناء التقديم	30
					تتوفر فروع المنظمة في مواقع متعددة ضمن المدينة	31
					يقوم موظفو المنظمة بالاستجابة السريعة لأي استفسار من قبل العملاء	32
					يعتبر مكان تقديم خدمات المنظمة راقياً	33
					يتم تقديم الخدمة بالشكل الصحيح من المرة الأولى	34
					يبدى موظفو المنظمة الاهتمام والرغبة بمساعدة العملاء	35
					اشعر بالأمان أثناء استكمال تعاملاتي المالية مع المنظمة	36
موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثاني : رضا العملاء	
					لم تقم المنظمة بإحباط توقعات العملاء على الإطلاق	37
					تقوم المنظمة بالرد على أي استفسار في الوقت المحدد	38
					تعتبر عملية إتمام أي معاملة مع المنظمة سهلة وواضحة	39
					تقدم المنظمة تشكيلة واسعة من الخدمات	40
					لن تقوم المنظمة باستخدام المعلومات الخاصة بي بشكل سيئ	41
					أن قرار اختيار التعامل مع المنظمة يعتبر حكيماً وعقلانياً	42
موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث : الثقة	
					تقوم المنظمة بتوفير البدائل المثلى لكل عميل باستمرار	43
					تقوم المنظمة بتقديم النصائح الملائمة في الوقت المناسب	44
					أثق بصدق المنظمة بالتعامل مع العملاء	45
					أثق بمهارة موظفي المنظمة في خدمة العملاء	46
موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الرابع : الالتزام	
					أقوم بالتحدث بشكل إيجابي لأصدقائي عن مقدمي الخدمات في المنظمة	47
					اشعر أن المنظمة تعامل كافة العملاء بطريقة ودية وصادقة	48
					أقوم بتشجيع المعارف بالقيام بالتعامل مع المنظمة	49
					اعتبر أن تعاملتي مع المنظمة يعتبر أفضل الخيارات مقارنة بغيرها من مزودي الخدمة	50
					سأبقى على تواصل وتعامل مستمر مع المنظمة في السنوات القادمة	51
موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الخامس : الصورة الذهنية	

					أثق بكل ما تقدمه المنظمة من عروض ووعود	52
					تمتاز المنظمة بالمصداقية تجاه عملائها	53
موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد السادس : تكاليف التحول	
					تحتاج عملية البحث عن منظمة جديدة للتعامل معها إلى وقت	54
					تحتاج عملية البحث عن منظمة جديدة للتعامل معها إلى جهد ^٦	55
					تحتاج عملية إعادة التعرف على منظمة جديدة إلى تكلفة مرتفعة ^٧	56
					لا يعتبر التحول والتعامل مع منظمة جديدة خياراً مناسباً لي	57
موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد السابع : الاتصالات	
					تقوم المنظمة بإرسال رسائل نصية لكل ما هو جديد من عروض وخدمات	58
					تقوم المنظمة بالرد على الاتصالات الهاتفية التي أقوم بها باستمرار	59
					تستخدم المنظمة وسائل التواصل الاجتماعي للرد على تساؤلات العملاء بسرعة	60
					تقوم المنظمة بالتواصل مع العملاء بهدف معرفة أفكارهم ومقترحاتهم	61

الرجاء ملء (وضع إشارة X) البيانات الشخصية والعامّة الآتية:

نكر	1	النوع
أنثى	2	

الرجاء ملء (وضع إشارة X) البيانات الشخصية والعامّة الآتية:

أكثر من ١٥ سنة	من ١٠ وأقل من ١٥ سنوات	من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	من ١ وأقل من ٥ سنوات	أقل من ٢٠ سنة	1	ما هي مدة استخدامك لخدمات المنظمة ؟
بين ٥٥ و ٦٥ سنة	بين ٤٥ و ٥٥ سنة	بين ٣٥ و ٤٥ سنة	بين ٢٥ و ٣٥ سنة	أقل من ٢٥ سنة	2	العمر

شاكركم حسن تعاونكم

الباحثة: سلمى غسان العظمة

^٦ هذه العبارة ذات مدلول سلبي، وتم عكس القيم عند القيام بالتحليل الإحصائي.^٧ هذه العبارة ذات مدلول سلبي، وتم عكس القيم عند القيام بالتحليل الإحصائي.

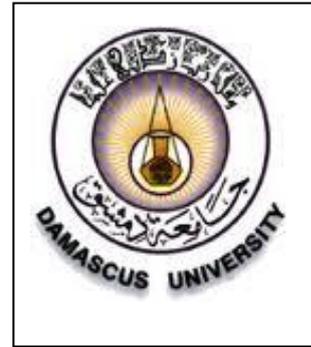
English Abstract

This study aims to investigate the relationship between customer relationship management (CRM) and financial performance (FP) at the Damascus Stock Exchange(DSE). Also , this study tries to investigate the level of CRM and customer loyalty as application at the (DSE) and weather there is a significant difference because of the effect of (Personal & Firm characteristics). In addition , this study investigates the role of customer loyalty as a mediator variable to improve the relationship between CRM and FP. Moreover , the study tries to examine the role of control; variables (Leverage ratio – Firm Size) to improve the relationship between CRM and FP.

This study was implemented on DES customers using a questionnaire in order to measure CRM and customer loyalty dimensions , and the number of respondents were (363) customer among different sectors.

The study revealed different results after analyzing research hypotheses :
(1) Results revealed that CRM dimensions are applied properly at the DSE , and the highest applied dimension is (CRM organization – CRM technology – Knowledge management – Key customer factor – Top management commitment) respectively.
(2) Results revealed that customer loyalty dimensions are applied properly at the DSE , and the highest applied dimension (Communication – Conversion Cost – service quality – commitment – satisfaction-trust - Image) respectively.
(3) Results revealed that there is a positive significant relationship between total CRM dimensions and total loyalty dimensions. In order to know which CRM dimension is strongly affect total loyalty dimension , results showed that (Knowledge management , top management commitment , CRM technology – Key customer factor , CRM organization) respectively , has positive significant effect on total loyalty dimensions.
(4) Results revealed that there is a weak positive significant effect between CRM dimensions and (EPS-ROA-ROE- AVG Closed Price).
(5) Results revealed that , customer loyalty is partially mediates the relationship between CRM and (EPS-AVG closed Price) but the effect is in significant. Whereas , customer loyalty is not a mediator for the relationship between CRM and (ROA-ROE).
(6) There is no improvement in the relationship between CRM and EPS when (Leverage-Firm Size) are included in the analysis as a control variables. Whereas , there is a positive effect for CRM in (ROA-ROE-AVG closed price) when (Leverage-Firm Size) are included in the analysis as a control variables but this improvement is not significant.

**Syrian Arab Republic
Damascus University
Economic Faculty
Business Administration
Marketing Specialization**



**The Effect of Customer Relationship Management on
Firms Financial Performance.
-A Survey on Companies Listed in Damascus Security
Exchange-**

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the
Requirements for the Master Degree in Marketing**

Prepared by : Salma Ghassan Al Azmeh

Supervised by : Dr Mouhanad Nabeel Arnaout

2015